McKinsey&Company

Consumer Industries & Retail Group

Akzente 2'19

Store Design: Der Laden der Zukunft

Wo kaufen die Kunden von morgen gern ein? Ansätze aus der Digitalwirtschaft helfen, zukunftsfähige Ladenformate zu entwickeln.

Inhalt

Foto: shutterstock

Titelthema: Besser einkaufen dank Design Thinking – neue Ladenformate für Supermärkte. **Seite 8**

Foto: Jakob Börner

Die Otto Group kann auch Start-up, erklärt Vorstandschef Alexander Birken im Interview. **Seite 26**

Foto: Memomi labs

„Intelligente Spiegel" sparen das Anprobieren – das Internet of Things macht's möglich. **Seite 32**

Editorial

Digitalisierung – viel Licht, aber auch Schatten

Augmented Reality und Geodatenanalysen, Machine Learning und Internet of Things: Die Digitalisierung – das zeigt auch diese Ausgabe von Akzente – steht hinter nahezu allen Themen, die aktuell interessante Chancen für Unternehmen bieten. Beim Redesign von Ladenformaten, unserer Titelgeschichte, spielen innovative Ansätze und Tools aus der Digitalwirtschaft ebenso eine Schlüsselrolle wie bei der Optimierung von Filialnetzen, der Schaffung von Kundenerlebnissen oder der Planung von Beständen. Auch unser Interviewpartner Alexander Birken, CEO der *Otto Group*, erzählt von der Transformation des Traditionsversenders zum voll digitalisierten Konzern.

Unser Heft fokussiert klar auf die Möglichkeiten durch die Digitalisierung. Und doch erfahren leider immer mehr Unternehmen auch deren dunkle, bedrohliche Seite. Vor wenigen Monaten drangen Hacker in die Systeme der Juwelierkette *Wempe* ein, verschlüsselten die zentralen Server und verlangten für das Entsperren ein Lösegeld in Millionenhöhe. Auch *Beiersdorf*, die Werbegruppe *WPP* und der Logistikkonzern *Maersk* waren schon Ziel solcher Angriffe. Für dieses Jahr schätzen Forscher die weltweite Schadensumme von Cybererpressungen auf 11,5 Milliarden US-Dollar, 2021 sollen es schon 20 Milliarden sein.

Die Botschaft von der drohenden Gefahr ist zwar in den Chefetagen der Unternehmen angekommen. Doch 54 Prozent der von McKinsey in einer aktuellen Studie befragten Topmanager meinen, dass ihre Risiko-Reports zu technisch seien und kein klares Bild über die tatsächliche Gefährdung vermitteln würden – ein Fall für die IT? Nicht allein. Denn eines haben die Bekämpfung solcher Gefahren und die Realisierung von Chancen durch die Digitalisierung gemein: Gefordert ist hier nicht nur die IT-Funktion, sondern die gesamte Organisation. So wie das ökonomische Potenzial der Digitalisierung nur gemeinsam zu heben ist, lässt sich auch ihre dunkle Seite nur mit vereinten Kräften bekämpfen.

Anregende Lektüre wünschen Ihnen

Klaus Behrenbeck Tobias Wachinger

Klaus Behrenbeck, Senior Partner bei McKinsey und Herausgeber von *Akzente*
klaus_behrenbeck@mckinsey.com

Tobias Wachinger, Senior Partner bei McKinsey und Leiter Consumer-Sektor DACH
tobias_wachinger@mckinsey.com

Fotos: McKinsey

Sicher ist sicher

Verbraucher misstrauen dem Internet. Umso mehr halten sie sich beim Onlinekauf an Markenanbieter, wie eine neue Studie zeigt.

Foto: iStock

Im Onlineshop noch wichtiger als in der Filiale: Internetkäufer setzen am liebsten auf starke und bekannte Marken.

Sind Onlineshopper Schnäppchenjäger, denen es nur um den besten Preis und die schnellste Lieferung geht? Dieses Stereotyp widerlegt die jüngste Studie von McKinsey und der Universität Köln zur Markenrelevanz in Deutschland. Tatsächlich ist die Markenaffinität der Verbraucher im Netz um 14 Prozent höher als beim stationären Einkauf – ein überraschendes Ergebnis.

Hintergrund: Erstmals seit der ersten Erhebung haben die Studienautoren zusätzlich zu den bisher analysierten 30 Produkt-, Handels- und Dienstleistungskategorien auch reine Onlineangebote in die Untersuchung aufgenommen: Versandhändler, Lieferservices, Streamingdienste sowie Portale für Reisebuchungen, Preisvergleiche und Partnervermittlung. Befragt wurden mehr als 1.000 Internetnutzer.

Marken haben Schutzfunktion

Als Hauptgrund für die höhere Markenbedeutung im Netz machen die Autoren Risikoreduktion aus. Verbraucher wählen Markenanbieter, um die Gefahr eines Fehlkaufs zu mindern. Denn starke Marken schaffen Vertrauen und schützen Konsumenten vor den Folgen falscher Entscheidungen.

Risikoreduktion zählt laut Studie zu den zentralen Funktionen, die Marken für Verbraucher besitzen. Und im Internet, das viele Konsumenten als unübersichtlich und potenziell gefährlich empfinden, spielt Sicherheit die mit Abstand größte Rolle. Im Votum der befragten Studienteilnehmer liegt Risikoreduktion mehr als 13 Prozent über der zweitwichtigsten Markenfunktion, dem Imagegewinn.

Große Partner fördern Vertrauen

Manager junger Marken warnt die Studie vor einem zu leichtfertigen Vorgehen beim Aufbau ihrer Brands. Kampagnen, die nur auf Klicks und Kaufabschlüsse zielen, schaffen noch kein Vertrauen. Auch Onlinemarken brauchen ein überzeugendes Wertversprechen und wollen gut positioniert sein. Wenn der Markenaufbau die eigenen Mittel übersteigt, sollte man die Zusammenarbeit mit etablierten Spielern wie *Amazon* oder *Ebay* erwägen, raten die Autoren.

Auch bei der finanziellen und logistischen Abwicklung von Verkäufen im Netz empfehlen sich starke Partner mit vertrauenswürdigen Marken wie *Paypal* oder *DHL*. Das gute Image der Kooperationspartner strahlt auf die eigene Marke ab und stärkt damit indirekt auch das Vertrauen der Verbraucher.

Die Studie gibt nicht nur reinen Onlineanbietern Anhaltspunkte für ihre Strategie. Auch Marken, die in mehreren Kanälen präsent sind, können die Ergebnisse nutzen, um die Bedürfnisse ihrer stationären Kunden mit denen der Onlineshopper abzugleichen. Je nach Branche und Markt kann es sich etwa auszahlen, in eine separate Onlinemarke oder sogar mehrere Microbrands zu investieren, um dem breitgefächerten Erwartungsspektrum der Konsumenten gerecht zu werden.

Produktmarken zählen am meisten

Weitere Erkenntnisse aus der diesjährigen Markenrelevanzstudie: Am höchsten im Kurs stehen Marken nach wie vor bei Produkten, gefolgt von Onlineanbietern, Dienstleistungen und Einzelhandel. Jedoch nimmt die Markenrelevanz bei Produkten und im Handel seit 2016 ab, während sie bei Serviceanbietern kontinuierlich steigt.

Im Gesamtranking führen Zigaretten vor Smartphones, Mittelklassewagen und Bier. Den größten Bedeutungszuwachs verzeichnen Marken bei Mobilfunkanbietern, Wasch- und Reinigungsmitteln sowie bei Versandhändlern. Nur eine Nebenrolle hingegen spielt für Verbraucher die Marke bei Discountern, Drogerie- und Baumärkten, Freizeitkleidung und Warenhäusern.

Ergebnisse und Hintergründe zur Markenrelevanzstudie 2019 gibt es auf *www.mckinsey.de*

Luxus als Lifestyle

Junge Chinesen unter 30 treiben das Wachstum im Luxusmarkt. Wie Anbieter diese Zielgruppe erreichen.

Chinas Luxuskonsumenten trotzen den wirtschaftlichen Turbulenzen in ihrem Land. Nachlassendes Wachstum und der Handelsstreit mit den USA hält wohlhabende Chinesen nicht davon ab, Luxusmarken zu erwerben. Im Gegenteil: Nach jüngsten McKinsey-Prognosen werden sich die chinesischen Ausgaben für High-End-Produkte bis zum Jahr 2025 nahezu verdoppeln – auf insgesamt 1,2 Billionen Renminbi. Das entspricht mehr als 150 Milliarden Euro.

Luxusbrands werden „Social Capital"

Damit wird China zum global größten Wachstumsmotor des Luxussegments. Getrieben wird dies maßgeblich von jungen Konsumenten unter 30 Jahren. Die Hälfte der nach 1990 geborenen Chinesen hat erst im vergangenen Jahr angefangen, Luxusartikel zu kaufen. Wie ihre Elterngeneration sehen auch sie in hochpreisigen Marken ein Symbol des sozialen Aufstiegs und ein Mittel, sich von anderen gesellschaftlichen Gruppen abzuheben.

Besonders ausgeprägt bei den Jungen ist die Nutzung von Designermarken als „Social Capital": Der Generation Z geht es nicht mehr allein darum, Schuhe, Taschen oder Uhren teurer Marken einfach nur zu tragen. Vielmehr repräsentieren sie damit die Entscheidung für einen besonderen Lifestyle, der sie als Teil einer exklusiven Community ausweist.

Schnell und viral gewinnt

Stark beeinflusst wird die Luxus-Community indessen von digital getriebenen Inhalten und Trends – die Affinität junger Chinesen zu bestimmten Marken wechselt rasch. Wer hier als Anbieter wenig Onlinepräsenz zeigt und keine gestaltende Rolle im digitalen Ökosystem spielt, gerät leicht ins Hintertreffen.

Zurückhaltung im Netz ist für die Hersteller und Händler von Luxusmarken also keine Option. Denn ihr künftiges Umsatzwachstum werden sie nach der McKinsey-Prognose zu 65 Prozent chinesischen Konsumenten verdanken. Den Unternehmen rät der Report deshalb unter anderem zu kürzeren Produktentwicklungszyklen, viralen Kampagnen und eingängigen „Nicknames" für ihre Marken, die das Potenzial haben, über Social Media rasch zum Kult zu werden.

Der komplette China Luxury Report 2019 steht unter dem Titel „How young Chinese consumers are reshaping global luxury" zum Download auf *www.mckinsey.com*

Luxus läuft: Bei jungen Chinesen gelten Edelmarken als Eintrittskarten zur Community mit exklusivem Lebensstil.

Foto: iStock

Black Friday: In Deutschland angekommen

Foto: shutterstock

73 Prozent über dem Durchschnitt: die Umsätze am Black Friday 2018 in Deutschland.

Black Friday, der traditionelle US-Einkaufstag nach Thanksgiving Ende November, ist mittlerweile auch in Deutschland angekommen. Seit einigen Jahren nutzen Einzelhändler auch außerhalb der USA den Tag für umfassende Rabattaktionen – mit Erfolg: Nach einer Umfrage von McKinsey Periscope planten 2018 bereits mehr als drei Viertel der deutschen Verbraucher (78 Prozent), am Black Friday einzukaufen. Zwei Jahre zuvor waren es noch weniger als 10 Prozent.

Die Umsätze im Rahmen der letzten Black-Friday-Aktion lagen nach *GfK*-Erhebungen um 73 Prozent höher als an einem durchschnittlichen Freitag. Zu den begehrtesten Schnäppchenkategorien zählten elektronische Geräte, Kleidung und Kosmetik.

Laut Periscope-Studie, für die 2.500 Konsumenten in vier Ländern befragt wurden, kaufen 45 Prozent der Deutschen am Black Friday am liebsten für sich selbst ein. Fast 60 Prozent der Käufe werden dabei spontan getätigt – der höchste Wert im internationalen Vergleich. Jeder zweite Deutsche gibt überdies 300 Euro oder mehr aus; in Produkte über 1.000 Euro investieren jedoch hauptsächlich Männer.

Den vollständigen Studienbericht „Black Friday 2018: Consumers are eager, more digital, and willing to spend" gibt es zum Download auf *www.mckinsey.com*

News

Arabiens neue Realität

Auf dem arabischen Markt dreht sich der Wind. Neues Konsumverhalten und lokale Konkurrenz machen westlichen Unternehmen zu schaffen.

Foto: iStock

Geringere Ausgabenfreude, höhere Ansprüche: Das Geschäft mit arabischen Konsumenten ist schwieriger geworden.

Höhere Kosten, härterer Wettbewerb und nach wie vor anspruchsvolle, aber weniger ausgabenfreudige Verbraucher: Im arabischen Raum bläst den Anbietern von Konsumgütern der Wind inzwischen schärfer ins Gesicht. Das Zusammentreffen der neuen Trends erzeugt einen „Perfect Storm", der das Geschäft für westliche Unternehmen komplizierter und zugleich riskanter macht.

McKinsey hat die jüngsten Entwicklungen im Rahmen seines jährlich durchgeführten Consumer Sentiment Survey genauer beleuchtet. Für die Untersuchung wurden 2.000 Konsumenten aus den beiden größten Märkten der Region, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten, befragt.

Kunden: Preissensibler als im Westen

Fünf neue Trends prägen das Kaufverhalten der arabischen Konsumenten: Steigende Preissensibilität, abnehmende Markentreue, vermehrtes Onlineshopping, ein höheres Gesundheitsbewusstsein und die wachsende Nachfrage nach lokalen Produkten.

Die fetten Jahre, so scheint es, sind für die Bewohner der Arabischen Halbinsel vorbei. 80 Prozent der Konsumenten in den Emiraten und 72 Prozent in Saudi-Arabien bangen um ihre Jobs. Rund 40 Prozent von ihnen fahren deshalb ihre Konsumausgaben herunter. Parallel dazu schwindet ihre Markenloyalität; mehr als 15 Prozent greifen inzwischen zu günstigeren Produkten. Zum Vergleich: Von den deutschen Verbrauchern tun dies nur 7,5 Prozent.

Trotz nachlassender Ausgabenfreude steigen die Erwartungen an Händler und Hersteller. Ähnlich wie im Westen wollen arabische Konsumenten ihre Ware schneller und vor allem bequemer einkaufen. Zum Shopping nutzen sie daher zunehmend das Internet (plus 31 Prozent innerhalb von einem Jahr).

Gestiegen ist auch die Nachfrage nach gesunden und regionalen Produkten. Beim Einkauf von Lebensmitteln achtet mittlerweile jeder zweite arabische Verbraucher auf natürliche Inhaltsstoffe, mehr als 40 Prozent kaufen zucker- und fettreduzierte Ware ein. Vor allem jüngere Konsumenten greifen außerdem vermehrt zu Marken aus der Region – und bescheren vor allem lokalen Herstellern von Mode, Kosmetik und Lebensmitteln sprunghafte Wachstumsraten.

Markt: Wachsender Wettbewerb

Die Verbrauchertrends bleiben nicht ohne Folgen für westliche Anbieter. Händler von Luxusmarken mussten im vergangenen Jahr Umsatzeinbußen in Höhe von 3 Prozent hinnehmen, internationale Lebensmittelhändler sogar Einbrüche von bis zu 8 Prozent. Und sie kämpfen nicht nur gegen die Lokalmatadore: Innovative Start-ups drängen in den Markt und expandieren rasch. Ressourcenstarke Onlineanbieter wie *Souq* (von *Amazon*) oder *Namshi* und *Wadi* aus dem Portfolio von *Rocket Internet* locken die arabischen Käufer aus den stationären Läden ins Netz. Bis 2022 rechnet McKinsey in den digitalen Handelskanälen mit jährlichen Wachstumsraten von 20 Prozent und mehr, während das stationäre Geschäft nur um 3 bis 5 Prozent zulegen wird.

Geschäft: Weniger profitabel

Gleichzeitig steigen die Kosten. Die Einführung der Mehrwertsteuer, weniger Zuschüsse in der Energieversorgung und steigende Visagebühren für Expats treiben die Betriebsausgaben in die Höhe. Die Unternehmen vor Ort müssen sich den neuen Realitäten anpassen, wenn sie auf dem arabischen Markt auch weiterhin erfolgreich sein wollen.

Die Studienautoren raten zur Verbesserung der Produktivität sowie zu strategischen Zukäufen. Wichtig für die Zukunftsfähigkeit sei zudem der Ausbau digitaler Fähigkeiten in der Organisation. Mehr zum Thema „Navigating a perfect storm in the Middle East's consumer sector" gibt es auf *www.mckinsey.com*

Schwere Entscheidung

Nur zwei von zehn Organisationen können rasch die richtigen Entscheidungen treffen – ein teures Defizit.

In Zeiten sprunghafter Marktentwicklungen ist schnelles und entschiedenes Handeln geboten. Doch genau das gelingt dem Gros der Unternehmen weltweit nicht. Nur 20 Prozent sind in der Lage, qualitativ gute Entscheidungen unter Druck zu treffen und davon unternehmerisch und finanziell zu profitieren. Zu diesem kritischen Ergebnis kommt eine globale Analyse von McKinsey, für die mehr als 1.200 Manager in Unternehmen befragt wurden.

Viel verschwendete Zeit

Manager verbringen im Schnitt 37 Prozent ihrer Arbeitszeit damit, Entscheidungen zu fällen, ein Teil der Topmanager sogar mehr als 70 Prozent. Doch die investierte Zeit zahlt sich oft nicht aus. So geben 61 Prozent der Befragten zu, mehr als die Hälfte dieser Stunden nicht effektiv zu nutzen. Hochgerechnet auf ein Fortune-500-Unternehmen sind das 530.000 Managerarbeitstage pro Jahr, die verschwendet werden. Das entspricht Arbeitskosten in Höhe von rund 250 Millionen US-Dollar.

Tempo und Qualität sind weitere Faktoren, mit denen viele Unternehmen bei Entscheidungsprozessen zu kämpfen haben. Nur 37 Prozent schätzen sich in beiden Dimensionen als gut ein. Dennoch profitieren selbst sie nicht immer davon, denn die Analyse zeigt: Nur bei jedem fünften Unternehmen zahlen sich qualitativ gute und zügig getroffene Entscheidungen auch ökonomisch aus.

Direkte finanzielle Effekte

Von diesen Unternehmen geben 36 Prozent an, dass ihre Entscheidungen zu mindestens 20 Prozent mehr Umsatz oder Ertrag geführt haben – doppelt so viele wie bei den übrigen Unternehmen. 43 Prozent der Gewinner vermelden immerhin noch Zuwächse zwischen 10 und 19 Prozent, während die Hälfte der Durchschnittsunternehmen höchstens einstellige Zuwächse erzielt.

Grundsätzlich gibt es in Organisationen einen engen Zusammenhang zwischen Entscheidungskompetenz und finanziellem Erfolg. Qualität und Geschwindigkeit erweisen sich dabei als wichtigste Kriterien. Zu den Erfolgsfaktoren der Gewinner zählt außerdem, Entscheidungen an die richtigen Stellen zu delegieren und zu ihnen zu stehen, sobald sie getroffen sind. Weitere Studienergebnisse sowie Tipps zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen finden sich im Report „Decision making in the age of urgency" auf *www.mckinsey.com*

Schnell und richtig entscheiden: Das gelingt nur in jedem fünften Großunternehmen weltweit. Doch wer's kann, steigert kräftig den Gewinn.

Foto: iStock

High Potentials: Lieber mehr Geld als Flexibilität

Foto: iStock

Geld oder Leben? Work-Life-Balance zählt für Toptalente weniger als Aufgaben und Entlohnung.

Work-Life-Balance und flexibles Arbeiten stehen bei Toptalenten längst nicht so hoch im Kurs wie vielfach angenommen. Für nur 12 Prozent der Männer und 7 Prozent der Frauen ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein Hauptkriterium bei der Wahl ihres künftigen Arbeitgebers. Flexible Arbeitsmodelle ziehen nur bei 3 bis 4 Prozent.

Zu diesem überraschenden Ergebnis kommt die Studie „Most Wanted" von e-fellows.net und McKinsey. Befragt wurden mehr als 7.000 Stipendiaten des Karrierenetzwerks, darunter Studierende, Absolventen und Berufseinsteiger.

Als zentrales Auswahlkriterium nennen die High Potentials herausfordernde Aufgaben, Männer außerdem attraktive Produkte und Dienstleistungen. Mehr als die Hälfte der Frauen achtet auch auf die Unternehmenskultur und auf Nachhaltigkeit.

Ein klares Gefälle zwischen den Geschlechtern besteht bei den Gehalts- und Führungsambitionen. Männer erwarten im Schnitt 62.000 Euro Einstiegsgehalt – 12.000 Euro mehr als Frauen. Hierfür sind die Männer bereit, mehr als 48 Stunden pro Woche zu arbeiten (Frauen 44 Stunden). Dazu passt, dass 75 Prozent der Männer Toppositionen anstreben, aber nur 56 Prozent der Frauen. Mehr zur e-fellows-Studie „Most Wanted" gibt es auf *www.mckinsey.de*

Store Design: Der Laden der Zukunft

Bislang galt: Eine Neugestaltung des Ladenformats ist riskant, langwierig und teuer. Mit zwei Ansätzen der Digitalwirtschaft geht es effektiver und effizienter.

Hauptsache schnell und einfach: Der Kassen-Checkout ist eine der wichtigsten Stationen der Customer Journey.

Foto: shutterstock

Handelsformate

Von Benjamin Bouraoui, Marcus Mansjö und Alexander Thiel

Anfassen, Riechen, Anprobieren: Fragt man Konsumenten, ist es genau das, was sie am Shopping in stationären Geschäften reizt. Das Schauen und Stöbern, den Austausch mit ihren Begleitern, die Beratung durch echte Verkäufer, all das bekommen sie im physischen Laden – und nur dort. Reale Läden ermöglichen Kunden persönliche und haptische Erlebnisse, die es in der digitalen Welt nicht gibt.

Für stationäre Händler bedeutet das: Sie müssen ihre Vorteile gegenüber dem Onlinehandel ausspielen, indem sie ihren Kunden alles bieten, was der digitale Kanal verwehrt. Und noch mehr – denn genauso wie der Onlinehandel müssen auch sie dafür sorgen, dass das Einkaufen Spaß macht und bequem ist. Sonst sparen sich die Menschen den Weg in den Laden.

Klar ist aber auch: Überzeugende Kundenerlebnisse entstehen nicht in Ladenformaten aus dem vorigen Jahrhundert. Wer den Erwartungen moderner Konsumenten gerecht werden will, sollte in das Redesign seiner Läden investieren. Und das lieber heute als morgen, denn die Konkurrenz schläft nicht. Selbst Unternehmen, die als reine Onlinehändler begonnen haben – wie *Amazon*, der Onlineoptiker *Warby Parker*, die Sneaker-Marke *Allbirds* oder der Gepäckhersteller *Away* – steigen inzwischen in den stationären Handel ein, um ihren Kunden Einkaufen mit allen Sinnen zu ermöglichen.

Doch ungeachtet der Schnellboote aus der Digitalwirtschaft halten viele Händler noch immer an ihren traditionellen Fünf- bis Zehnjahreszyklen fest, wenn es um die Modernisierung ihrer Läden geht. Das ist eine halbe Ewigkeit, gemessen an der Geschwindigkeit, mit der sich Kundenvorlieben heute wandeln. Hinzu kommt: Überarbeitungen des Ladenformats arten oft in teure, mehrjährige Generalüberholungen aus, die mehrere Abteilungen oder gleich das gesamte Unternehmen umfassen. Solche Projekte sind mit erheblichen Risiken verbunden, weil es keine Garantie dafür gibt, dass sie den gewünschten Effekt erzielen. Mitunter stellen sie sich sogar als grandiose Zeit- und Geldverschwendung heraus.

Design Thinking und Agilität: Eine starke Allianz

Gibt es Alternativen? Ja. Effektiver und effizienter ist ein Ansatz, der die Kreativität und Empathie von Design Thinking mit der Disziplin und Geschwindigkeit agiler Methoden verknüpft. Dabei nimmt der Händler laufend punktuelle, aber hochwirksame Veränderungen vor, statt komplette Abteilungen oder Filialen neu zu gestalten.

Von Händlern verlangt dieser Ansatz ein grundlegendes Umdenken – beginnend mit dem Bewusstsein, nie fertig zu sein: Statt in mehrjährigen Zeitabständen eine Komplettrenovierung zu forcieren, geht es nun darum, die „Pain Points“ der Kunden entlang der Customer Journey zu überprüfen und durch kleinere gezielte Innovationen laufend zu verbessern. Mit anderen Worten: Format-Redesigns sind ein Prozess, bei dem mögliche Probleme oder Hindernisse, die während des Einkaufsvorgangs aus Kundensicht auftreten, regelmäßig erfasst und neue Lösungen entwickelt werden. Dafür müssen die Händler stets am Puls der Verbraucher bleiben und die Ladenformate laufend an deren Bedürfnisse anpassen. Das klingt anstrengend; tatsächlich aber handelt es sich nur um eine neue Art des Herangehens an ein solches Projekt.

Design Thinking bildet das Herzstück der neuen Herangehensweise – ein radikal kundenorientierter Problemlösungsansatz, mit dem Lösungen unter direkter Einbindung der Kunden entwickelt und so die Erfolgschancen von Laden-Redesigns deutlich erhöht werden. Die Anwendung von Design-Thinking-Methoden gelingt am besten mit der Unterstützung von Spezialisten. McKinsey hat für diese Aufgaben vor einigen Jahren *Veryday* übernommen, eine weltweit tätige führende Designagentur, die bereits zahlreiche Auszeichnungen erhalten hat. McKinsey und *Veryday* nutzen einen integrierten Designansatz, basierend auf Design Thinking und Analytik, der es ermöglicht, Kundenerlebnisse und Nutzertrends in der Tiefe zu verstehen und in physische oder digitale Innovationen zu übersetzen.

Während Design Thinking die inhaltlichen Impulse für die Ladengestaltung liefert (das Was), bestimmen agile Methoden den Prozess (das Wie). Agilität bedeutet auf einen Nenner gebracht: schnell verwertbare Erkenntnisse gewinnen, Prototypen entwerfen und testen – und dann den Zyklus wiederholen. Dieses Vorgehen führt zu erheblich schnelleren Resultaten als die klassischen Ansätze zur Entwicklung neuer Formate.

Ein typisches Element agilen Arbeitens sind kleine, schlagkräftige Expertenteams aus Geschäftsfunktion, Technologie und Design, die abteilungsübergreifend

Design Thinking stellt den Kunden in den Mittelpunkt: Anhand der Customer Journey werden Erwartungen und Vorlieben, aber auch Hindernisse und „Pain Points“ ermittelt.

Foto: iStock

an einem Ort zusammenarbeiten. Jedes Team ist für einen konkreten Teil der Modernisierung zuständig (zum Beispiel für das Redesign der Kassenprozesse im Laden) und übernimmt die volle Verantwortung dafür. Eigenständig entwickelt und priorisiert es Ideen, entwirft Konzepte und erprobt diese in der Praxis. Agile Teams arbeiten in kurzen Test- und Lernzyklen, die als „Konzept-Sprints“ bezeichnet werden.

McKinsey-Erfahrungen zeigen: Unternehmen, die ihre Läden nach den Prinzipien von Design Thinking und Agilität umgestalten, konnten innerhalb eines Jahres die Kundenzufriedenheit um bis zu 20 Prozent steigern. Vier Faktoren tragen zum Erfolg neuer Ladendesigns bei: eine übergeordnete Formatstrategie, eine detailliert analysierte Customer Journey, kundenorientierte Konzepte und die richtige technologische Umsetzung.

1. Formatstrategie definieren

Vor dem Redesign ist zunächst die übergreifende Formatstrategie zu klären. Welche Rolle soll das neue Ladenformat im Omnichannel-Konzept des Händlers spielen? Soll es ein Flagship-Store mit repräsentativer Ausstattung und großem Sortiment werden oder eher ein Showroom für Produktneuheiten mit wenig Inventar? Was würde die Kunden am ehesten anlocken – Preis, Komfort, Service oder Sortiment? Eine wichtige Richtungsentscheidung, denn Händler können nur in maximal zwei dieser Wertversprechen wirklich herausragend sein. Die Formatstrategie wird nicht bei jeder Innovation im Laden, sondern längerfristig für mehrere Jahre als Teil der Geschäftsstrategie definiert.

Andere strategische Entscheidungen, die der Händler fällen muss, betreffen das Branding des Formats (läuft es unter der Hauptmarke, einer bestehenden Untermarke oder einer völlig neuen Marke?), die Aufteilung der Regalfläche auf die verschiedenen Produktkategorien und die Kundensegmente, auf die das neue Format abzielt. Bereits bei der Entwicklung der Formatstrategie sollten Erkenntnisse über die Konsumenten eine zentrale Rolle spielen. Daher empfiehlt es sich, parallel zur Strategieentwicklung qualitative Forschung zu betreiben, die auch die nächsten beiden Erfolgsfaktoren einschließt: die Analyse der Customer Journey und die Entwicklung des Ladenkonzepts auf der Basis von Kundendaten.

2. Customer Journey durchleuchten

Welche Wünsche haben die Kunden und wodurch werden sie geweckt? Warum besuchen sie den Laden? Wie bewegen sie sich durch die Gänge, wie sprechen

1. Die Customer Journey Map dokumentiert die Gefühle und Stimmungen von Kunden während ihrer Reise durch den Einkaufsprozess

Customer Journey durch einen Supermarkt
illustrativ

1. Startpunkt
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8. Endpunkt

1. Heute Abend würde ich gern etwas Besonderes für unsere Freunde kochen, aber ich will nicht den ganzen Tag in der Küche stehen.

2. Wenn wir uns aufteilen, geht's schneller.

3. Aber zusammen macht's mehr Spaß – also lass uns etwas von beidem tun.

4. Er braucht ewig, um das Gemüse auszusuchen … Wir haben nicht den ganzen Tag Zeit!

5. Zwei Dinge auf dem Einkaufszettel können wir nicht finden – da müssen wir wohl einen Mitarbeiter fragen.

Quelle: McKinsey

sie auf das Warenangebot an? Auf welche Hindernisse – physische und andere – treffen sie? Was sind ihre größten Pain Points? Fragen wie diese sollte jeder Händler beantworten, bevor er sein Ladenformat überarbeitet. Die besten Redesign-Ideen entstehen, wenn die Customer Journey, also die Reise des Kunden durch sämtliche Phasen des Kaufprozesses, gründlich durchleuchtet und auf einer Art Karte festgehalten wird. Dabei sollten alle Kontaktpunkte des Kunden mit der Marke betrachtet werden sowie seine jeweilige Stimmungslage an jedem dieser Touchpoints.

Um eine vollständige Karte der Customer Journey zu zeichnen, nutzen *Veryday* und McKinsey mehrere Methoden – von strukturierten Befragungen über ethnografische Ansätze bis hin zur Auswertung interner Informationen wie Reklamationen, Zufriedenheitsumfragen oder Point-of-Sale-Daten. Dabei deckt das Design Thinking auch die unausgesprochenen Wünsche, Beweggründe und Bedenken von Konsumenten auf – jenseits pauschal formulierter Bedürfnisse wie: „Ich brauche etwas zum Mittagessen." Der unausgesprochene Wunsch hinter dem Kauf

6. Bei Brot bin ich wählerisch. Zu dumm, dass der Verkäufer die Inhaltsstoffe nicht kennt.

7. Self-Checkout soll ja schneller gehen, aber dieses System ist alles andere als intuitiv. Text und Symbole sind total verwirrend – was für eine Zeitverschwendung!

8. Wir konnten erst spät anfangen zu kochen und ich wünschte, das Brot wäre besser. Na ja, lass uns das Beste draus machen.

Lösungen für ein besseres Einkaufserlebnis

- Rezepte (ausgehängt am Ladeneingang und digital über die App) mit Angaben, wo die Zutaten zu finden sind, und einem Vorschlag für die optimale Route durch den Laden
- Einkaufsliste via App, die mehrere Personen gemeinsam nutzen und in Echtzeit aktualisieren können
- Anleitungen in der Obst- und Gemüseabteilung (z.B. „So suchen Sie die optimale Avocado aus“)
- Ruftasten in den Gängen und Schaltflächen in der App, über die Kunden mit einem Mitarbeiter sprechen können
- Bäckermeister im Laden
- Beacons oder Geofences, die Kunden im Umkreis produktspezifische Informationen aufs Handy schicken (z.B. zu Teig und Mehl an der Backtheke)
- Zahlungsmöglichkeit über die App
- Feedbackmöglichkeit über die App, die bei Beschwerden einen Gutschein für den nächsten Einkauf bereitstellt

eines Sandwiches in der Feinkostabteilung eines Supermarkts wäre dann möglicherweise „eine schnelle, leckere und sättigende Mahlzeit, die ich im Park essen kann, damit ich in der Mittagspause der stressigen Büroatmosphäre entfliehen und mich draußen erholen kann.“ Dieses tiefere Wissen über seine Kunden führt den Händler weg vom reinen Produktfokus und hin zur Erlebnisorientierung.

Unvollständig, wenn nicht gar gänzlich nutzlos wäre die Customer Journey Map, wenn sie nicht auch Emotionen enthielte. Sie verraten, wie Erlebnisse auf die Psyche des Kunden wirken, und nur mit dem Wissen um Gefühle und Stimmungen können Händler Erlebnisse schaffen, die Kunden in Erinnerung behalten und wiederholen wollen. Werden mehrere solcher Journey Maps aggregiert ausgewertet, treten Muster und Leitmotive zutage, die als Basis und Inspiration für konkrete Designänderungen dienen können. Grundsätzlich sollten Händler das Einkaufserlebnis um die Momente herum aufbauen, die bei den Kunden die stärksten Emotionen hervorrufen.

Mehr als nur satt werden: Das Mittagssandwich als kleine Flucht aus dem Bürostress – verborgene Wünsche wie diese deckt Design Thinking auf.

Foto: iStock

Zu den spannendsten Forschungsfeldern zählen konkurrierende Wünsche von Personen, die zusammen einkaufen. *Grafik 1 (Seite 12)* skizziert das Einkaufserlebnis eines jungen Paares vor, während und nach seinem Supermarktbesuch. Das Verhalten an den einzelnen Stationen der Kundenreise macht deutlich, dass die Kundin zwar gern mit ihrem Partner einkauft, die beiden dabei aber einen unterschiedlichen Rhythmus und verschiedene Vorgehensweisen haben. Hier sollten Händler nach neuen Wegen suchen, wie sich solche Konflikte lösen lassen. Im vorliegenden Fall ließe sich zum Beispiel eine App entwickeln, mit der die Kunden eine gemeinsame digitale Einkaufsliste erstellen und in Echtzeit bearbeiten können (*siehe auch Box „Lösungen für ein besseres Einkaufserlebnis“ in Grafik 1*).

Um das Kundenerlebnis vor allem an den kritischen Punkten der Customer Journey zu verbessern, kann es sich außerdem lohnen, von den Kunden Erfahrungsberichte und Empfehlungen zu einzelnen Abschnitten der Kundenreise einzuholen, etwa zum Bezahlvorgang an der Kasse. So lässt sich besser klären, welche Erwartungen die Verbraucher an ihr Einkaufserlebnis haben und welche Kontaktpunkte besonders sensibel sind.

3. Aus Kundenkenntnissen Konzepte entwickeln

Im Verbund mit weiteren Beobachtungen und Datenanalysen geben die Erfahrungsberichte der Kunden den Redesign-Teams konkrete To-dos an die Hand. Bei einem traditionellen Ansatz würde eine solche Handlungsempfehlung etwa lauten: „Vier neue Servicetheken im Verkaufsraum installieren.“ Anders beim agilen Ansatz: Hier verständigt sich das Team auf eine Mission, zum Beispiel: „Servicequalität und Konversionsrate im Laden verbessern“ – ohne gleich eine Lösung vorzugeben.

Anschließend verarbeitet das Team seine Kundenerkenntnisse in einem kurzen, prägnanten „Opportunity Brief“ – einer Art Steckbrief, der aufzeigt, welche spezifischen Bedürfnisse die Kunden haben und an welchem Punkt der Customer Journey diese entstehen – und leitet daraus mögliche Lösungen für das Ladendesign ab (*Grafik 2*).

Im nächsten Schritt empfiehlt es sich, die Opportunity-Steckbriefe auf ihre potenzielle Kundenwirkung und praktische Umsetzbarkeit hin zu prüfen, zu priorisieren und schließlich zu ermitteln, welche Maßnahmen für welche Kundensegmente relevant sind. Um den Kunden nachhaltig positive Einkaufserlebnisse zu bieten, sollten Händler dabei die so genannte Peak-End-Regel beachten, wonach emotionale Extremerfahrungen (positive wie negative) und die Art, wie ein Kundenerlebnis endet, am stärksten im Gedächtnis bleiben. Nicht zuletzt deshalb lohnt es sich, dem Kassenprozess ganz besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

2. Ein Opportunity Brief beschreibt ein bestimmtes Kundenbedürfnis und die Möglichkeiten, es zu erfüllen.

Beispiel Self-Checkout an der Kasse
illustrativ

Kundenwunsch: schneller, einfacher Checkout
Nachdem ich endlich alle Artikel im Einkaufswagen habe, möchte ich nicht noch in der Warteschlange stehen. Ich will einfach zahlen und gehen. Ich wünsche mir einen Bezahlvorgang, der Zeit spart.

Lass mich nicht warten

Gib mir eine klare, simple Anleitung

Sag mir, wann ich fertig bin

Konsumentenstimmung vor, während und nach dem Bezahlprozess

Vorher | Während | Nachher

Die Symbole auf dem Self-Checkout-Display sind so verwirrend! Eigentlich soll es doch schnell gehen, aber jetzt kostet es mich Minuten statt Sekunden.

Mögliche Lösungen

- Zwei zusätzliche Selbstbedienungskassen nahe dem Ausgang
- Neu gestalteter Screen mit Schritt-für-Schritt-Anleitung in einfacher Sprache
- Klare Visuals am Ende der Transaktion (z.B. großer Haken, „Danke für Ihren Einkauf")
- Mitglieder-App für automatischen Self-Checkout

Quelle:McKinsey

4. Moderne Technologien einsetzen

Bei der Entwicklung neuer Designlösungen im Laden haben sich immersive Technologien wie Virtual und Augmented Reality (VR und AR) bewährt. Sie können Formatkonzepte schnell und kostengünstig zum Leben erwecken. So lassen sich Veränderungen bei Material, Beleuchtung oder Ladenlayout ohne physische Prototypen rasch und präzise simulieren. Architekten, Innenarchitekten und Schreiner können die Konzepte exakter umsetzen, wenn sie sie zuvor in einer VR- oder AR-Anwendung gesehen und „erlebt" haben. Nicht zuletzt lässt sich mit Hilfe der virtuellen Simulationen Kundenfeedback zu den geplanten Veränderungen einholen, bevor sie umgesetzt sind.

Doch nicht nur in der Konzeptphase kommen smarte Technologien zum Einsatz. Wer den Kunden über ein neues Ladenformat ein schöneres Einkaufserlebnis bieten möchte, ist im Grunde immer auf modernste digitale Anwendungen angewiesen. Zur Verbesserung des Kassenprozesses etwa stehen mobile Zahlungslösungen oder Selbstbedienungskassen zur Verfügung. Für personalisierte Kundenansprachen und Angebote eignen sich Geofencing, Beacons und digitale Werbetafeln. Andere Ladentechnologien können Mitarbeiter effizienter und produktiver machen und dafür sorgen, dass sie mehr Zeit haben, sich um die Kunden zu kümmern.

Keine Frage: Die Möglichkeiten zum Einsatz smarter Geräte und Funktionen sind vielfältig und reizvoll. Doch neue Technologien sind kein Selbstzweck. Sie sollen Verbesserungen ermöglichen, Angebote attraktiver und Services kundenfreundlicher gestalten. Aber

Kritische Kassenzone: Nach der Peak-End-Regel bleibt Kunden das letzte Erlebnis im Laden am stärksten im Gedächtnis.

Foto: shutterstock

sie sollten nicht die Triebfeder für ein neues Ladenformat sein.

Ready for Redesign? Fünf Maßnahmen zum Start

Genau wie sich digitales Know-how heute nicht mehr nur auf IT-Mitarbeiter beschränken soll, müssen auch Design Thinking und agile Arbeitsweisen in der Unternehmenskultur eines jeden Einzelhändlers verankert werden. Die folgenden Maßnahmen können Händler sofort umsetzen:

Mit einer Kategorie beginnen. Sinnvoll ist es, zunächst eine zentrale Produktkategorie auszuwählen und dann deren Manager mit einigen Marktforschungstechniken vertraut zu machen – etwa mit der Bildung von Fokusgruppen oder so genannten Shop-Along-Methoden, bei denen Shopper zu ihrem Einkaufsverhalten interviewt werden.

Brainstorming- und Designworkshops veranstalten. Um ein kundenorientiertes Redesign des Ladenformats zu einer gemeinsamen Mission zu machen, sollten Händler Mitarbeiter einladen, an Workshops teilzunehmen. Ziel ist es, Ideen zu finden, Prototypen zu entwickeln und diese in einer realen Umgebung zu testen. Wer das Design Thinking noch stärker fördern möchte, kann ein ständiges Entwicklungslabor einrichten, um regelmäßig neue Innovationen auf die Fläche zu bringen und die Kundenerfahrung im Laden kontinuierlich zu verbessern.

A/B-Tests und Rapid Prototyping einsetzen. Die Techniken von A/B-Tests aus dem Marketing oder von Rapid Prototyping, der schnellen Herstellung von Musterbauteilen, lassen sich auch beim Konzipieren von neuen Kundenerlebnissen anwenden. Für das Customer Relationship Management eignen sich solche Methoden ebenfalls, beispielsweise für E-Mail-Kampagnen.

Topmanagement schulen. Um in einem konsumentengetriebenen Markt wie dem Einzelhandel erfolgreich konkurrieren zu können, müssen auch die Führungskräfte – einschließlich der Geschäftsführungs- und Kontrollgremien – mit Design Thinking und agilen Methoden vertraut sein. Eine Möglichkeit, Topmanager zu schulen, ist es, gemeinsam eine Designagentur zu besuchen, in Workshops Ideen zu entwickeln und die besten davon im Intranet zu kommunizieren.

Neue Arbeits- und Verhaltensweisen vorleben. Die Unternehmensführung sollte bei Design Thinking und agilen Methoden mit gutem Beispiel vorangehen. So könnte etwa der COO für die Modernisierung des Ladenformats einen Ideenwettbewerb veranstalten und

die Gewinner einladen, an der Weiterentwicklung ihrer Ideen mitzuwirken.

Mit den Kunden Schritt zu halten, ist im immer härter umkämpften Einzelhandel unverzichtbar. Über einen agilen, kundenorientierten Ansatz können Händler ihre Ladenformate stets auf dem neuesten Stand halten und auf veränderte Anforderungen oder Verhaltensweisen der Kunden schnell reagieren. Für eine erfolgreiche Anwendung der neuen Methoden können Designspezialisten wie *Veryday* hinzugezogen werden, die bei den Neugestaltungen zur Seite stehen und sowohl den Prozess und den Fähigkeitenaufbau als auch die Entwicklung der Innovationen selbst unterstützen. Läden hingegen, die sich nicht – oder zu langsam – weiterentwickeln, werden sich im dynamischen Marktumfeld unserer Zeit auf Dauer nicht halten können.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: benjamin_bouraoui@mckinsey.com; marcus_mansjo@veryday.com (englisch)

Der Artikel ist eine übersetzte und für Akzente bearbeitete Fassung des Beitrags „The ever-changing store: Taking an agile, customer-centric approach to format redesign", erschienen auf www.mckinsey.com. Die Autoren danken dem Kollegen und Co-Autoren des Originalbeitrags, Michael Eriksson, für seine Mitarbeit.

Kernaussagen

1. Viele Händler halten noch immer an ihren traditionellen Zyklen fest, wenn es um die Modernisierung ihrer Ladenformate geht – und verlieren so Zeit und Geld.

2. Effektiver und effizienter fahren Händler mit einem Designprozess, der die Kreativität und Kundenorientierung von Design Thinking mit der Disziplin und Geschwindigkeit agiler Methoden verknüpft.

3. Unternehmen, die ihre Läden mit dieser Methodik verbessert haben, konnten die Zufriedenheit ihrer Kunden um bis zu 20 Prozent steigern.

Autoren

Benjamin Bouraoui ist Associate Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Handelsunternehmen der DACH-Region berät er zu den Themen Operations und Organisationsdesign.

Marcus Mansjö ist Expert Associate Partner mit Schwerpunkt Design bei der McKinsey-Tochter *Veryday* am Standort Schweden. Handelsunternehmen berät er unter anderem zum Einsatz von Design Thinking bei der Neugestaltung von Ladenformaten.

Alexander Thiel ist Partner im Zürcher Büro und Mitglied der Strategy Practice von McKinsey. Er berät multinationale Konsumgüterunternehmen vornehmlich zu Wachstumsstrategien.

Wissen, wer wo einkauft

Der stationäre Handel stirbt nicht aus, aber seine Rolle ändert sich. Geodatenanalysen enthüllen jetzt das kanalübergreifende Wertpotenzial von Ladengeschäften und optimieren das Filialnetz.

Von Annika Fahr, Holger Hürtgen, Konstantin Jüngling und Pascal Vorhaus

Mit mehr als drei Millionen Beschäftigten ist der Einzelhandel Deutschlands drittgrößter Wirtschaftszweig. Seit 2009 wächst die Branche kontinuierlich; vergangenes Jahr stiegen die Umsätze laut *Handelsverband Deutschland* (*HDE*) erneut um mehr als 2 Prozent auf 525 Milliarden Euro. Dazu trägt maßgeblich das klassische stationäre Geschäft bei. Auf den gesamten Fachhandel – vom inhabergeführten Laden bis zur großen Elektro- oder Baumarktkette – entfielen nach *HDE*-Angaben 2017 fast 50 Prozent, auf den stationären Lebensmittelhandel inklusive Discounter rund 35 Prozent. Zum Vergleich: Der Onlinehandel macht trotz zweistelliger Zuwachsraten bislang kaum mehr als 10 Prozent des Geschäfts aus.

Daran dürfte sich in den nächsten Jahren nicht viel ändern. Der Löwenanteil des Branchenumsatzes wird auch in Zukunft noch stationär erwirtschaftet werden. Nach *GfK*-Prognosen wird das klassische Einzelhandelsgeschäft in Deutschland 2025 je nach Produktkategorie immer noch zwischen 75 und 85 Prozent des Gesamtumsatzes ausmachen. Klar ist aber auch: Wer als Einzelhändler weiter wachsen will, muss alle Vertriebskanäle nutzen. Die Zukunft gehört Omnichannel-Händlern, die ihr stationäres und digitales Geschäft so verknüpfen, dass ein kanalübergreifendes Kundenerlebnis entsteht.

Vom Einkaufsort zum Erlebnisraum

Denn die Verbrauchervorlieben wandeln sich. Für Konsumenten erfüllen Ladengeschäfte heute andere, vielfältigere Funktionen als früher. Einige betrachten Läden als Showrooms, in denen sie ein Produkt physisch erleben können. Andere nutzen sie als Orte, an denen sie Onlinebestellungen abholen, zurückgeben oder umtauschen. Für viele junge Konsumenten ist es eine beliebte Freizeitbeschäftigung, mit Freunden gemeinsam Teile anzuprobieren, Selfies zu machen und diese ins Netz zu stellen. Und wieder andere suchen in Ladengeschäften nach Ideen und Anregungen. So kommt es, dass mancher Laden vor Ort zwar nur wenig Umsatz macht und kaum Gewinn abwirft, aber trotzdem einen beträchtlichen Beitrag zur Gesamtperformance des Händlers über alle Kanäle hinweg leistet.

Mit modernen Geodatenanalysen und digitalen Werkzeugen können Händler jetzt das gesamte Wertpotenzial erschließen, das in ihren Läden steckt. Die Analysen zeigen im Detail, wie ein Ladengeschäft die anderen Vertriebskanäle beeinflusst. Denn sie ermitteln einerseits umsatzschmälernde Faktoren wie Kannibalisierungseffekte durch benachbarte Filialen oder den Großhandel, andererseits aber auch den verkaufsfördernd wirkenden „Halo-Effekt“ (*Grafik 1, Seite 20*).

Der Halo-Effekt, benannt nach dem englischen Begriff für Heiligenschein, ist vielen Händlern bisher nur als schwer quantifizierbare Marketinggröße bekannt: Ladengeschäfte machen die Marke eines Händlers sichtbar und populär, ähnlich wie Reklametafeln oder Fernsehwerbung. In der heutigen Omnichannel-Welt jedoch trägt ein Laden nicht nur zur besseren Markenwahrnehmung bei, sondern auch dazu, den Verkauf in den digitalen Vertriebskanälen anzukurbeln. Nach McKinsey-Studien kann dieser so genannte E-Commerce-Halo leicht 20 bis 40 Prozent eines Ladenumsatzes ausmachen.

Der Trend im stationären Handel zum Omnichannel-Vertrieb verleiht der Kundendatenanalyse noch einmal einen besonderen Schub. Seit Jahrzehnten schon werten Händler Point-of-Sale-Daten, demografische Muster

Foto: iStock

Wie groß ist der Halo-Effekt? Geodatenanalysen bewerten das volle Potenzial jeder Filiale über ihren Umsatz hinaus.

1. Mit moderner Geodatenanalyse können Händler jetzt den kanalübergreifenden Wert ihrer Filialen messen

Ermittlung des Gesamtwerts einer US-Fachhandelsfiliale auf Basis von Geodatenanalysen des Kundenverhaltens und Finanzkennzahlen (illustrativ)
in Mio. USD

0,7
0,1
0,1
0,3
0,8

Filial-
umsatz
Nachbarfiliale
Großhandel
Kannibalisierung
Halo-Effekt
Gesamt-
wert

Quelle:McKinsey

und Verbrauchertrends aus, um ihre Kunden besser bedienen zu können.

Die neue Macht der Mikroanalyse

Inzwischen gewähren neue Datenquellen noch tiefere Einblicke in das Geschehen vor Ort. Nie zuvor hatten Händler so viele Informationen über das Kaufverhalten zur Verfügung – sei es über Kundenprogramme, Kartenabrechnungen oder anonymisierte Handystandortdaten. Und: Handelsunternehmen besitzen heute nicht nur mehr Informationen, sie können auch mehr damit anfangen. Intelligente Geodatenanalysen auf der Basis von Big-Data-Technologien und Machine-Learning-Modellen schlüsseln die Verhaltensmuster und Vorlieben der Verbraucher bis auf Mikromarktebene auf und schaffen so wichtige Entscheidungsgrundlagen für die Gestaltung von Filialnetzen.

Bei den Einzelhändlern, die hier am weitesten sind, liefern strategisch ausgerichtete Advanced-Analytics-Abteilungen Erkenntnisse für alle Geschäftsbereiche – ob Marketing, Vertrieb, Finanzen oder Immobilienmanagement. Zusammen mit den Mikrodaten zum Verbraucherverhalten fördert die Geodatenanalyse dann mit Hilfe von selbstlernender Software den wahren ökonomischen Wert jedes einzelnen Ladens zutage.

Händler können so datenbasiert entscheiden, ob und wo genau sie ihr Filialnetz ausweiten oder verkleinern sollen, und dann Aktionspläne mit konkreten, auf den jeweiligen Laden zugeschnittenen Maßnahmen entwickeln. Einige Händler nutzen die Erkenntnisse auch, um gezielte Investitionen zu tätigen. Andere wiederum testen auf Basis der Analyse neue Services, wie im nachfolgend beschriebenen Fall.

Geodatenanalyse für Einsteiger

Was Geodatenanalysen in Bezug auf die Omnichannel-Strategie eines Händlers leisten können, zeigt das Beispiel eines großen Filialisten in Deutschland. Das

2. Demografische Datenanalysen verraten viel über das Kundenpotenzial im Umfeld von Handelsfilialen

Bevölkerungsstruktur im Einzugsgebiet eines Filialisten in Deutschland

Bevölkerungsdichte
hoch
gering
Einzugsgebiet
Filiale

Bevölkerung im Einzugsgebiet
nach Altersklassen

Gesamt	0 - 14	15 - 29	30 - 44	45 - 59	60+
61%	14%	17%	19%	23%	27%

Online-konsu-menten

Quelle: Alteryx; BKG; ESRI ArcGIS; MB-Research; McKinsey

Unternehmen suchte nach einer möglichst effizienten Möglichkeit zu testen, ob und wo sich der taggleiche Versand von Onlinebestellungen (Same-Day Delivery) aus dem Ladengeschäft heraus lohnt. Denn nicht jede Verkaufsstätte eignet sich für diesen Service. Vor allem das Einzugsgebiet muss stimmen: Ein Auslieferungsdienst ab Filiale – auch Ship from Store genannt – rechnet sich für ein Ladengeschäft erst ab einem bestimmten Bestellvolumen.

Ziel des Händlers war es, mit möglichst wenigen Filialverlagerungen möglichst viele taggleiche Lieferungen anbieten zu können. Die Analyse der Geodaten sollte bei der Auswahl passender Pilotstandorte helfen. Da das Unternehmen über wenig eigene Kundendaten verfügte, griff es dabei auf externes Datenmaterial zurück (Outside-in-Analyse). Die wichtigste Grundlage bildeten in diesem Fall soziodemografische Informationen, also Anzahl, Alter und Einkommen der Menschen, die im Umfeld der Filialen leben (*Grafik 2*).

Die Analyse ergab, dass das Unternehmen für das geplante Lieferangebot bereits gut positioniert ist: 61 Prozent der Bevölkerung leben rund um die Standorte der Filialen des Händlers. Und auch die Einkommen der Menschen in den Einzugsgebieten sind hoch: Die Kaufkraft (23.900 Euro im Schnitt) liegt 600 Euro über dem Bundesmittel. Weit über die Hälfte ist zudem im onlineaffinen Alter zwischen 15 und 59 Jahren – das sind rund 31 Millionen potenzielle Kunden, die das Unternehmen mit seinem Lieferservice erreichen würde.

Wertvolle Einsichten brachte die Geodatenanalyse dann im Hinblick auf die Optimierung des Filialnetzes. So konnte eine Verlagerung von 9 der insgesamt 28 Filialen in dichter besiedelte Gegenden die Bevölkerungsabdeckung um 18 Prozentpunkte erhöhen. Und die vier Topfilialen erreichen nach der Repositionierung nun fast ein Drittel aller Bewohner statt wie zuvor nur ein Viertel – ideale Standorte also, um den neuen Service zu pilotieren (*Grafik 3, Seite 22*).

3. Standortoptimierungen im Filialnetz erweitern den Kundenkreis und erhöhen die Erfolgschancen neuer Angebote wie Same-Day Delivery

Bevölkerungsabdeckung im Einzugsgebiet eines Filialisten in Deutschland
in Prozent

Quelle: Alteryx; BKG; ESRI ArcGIS; MB-Research; McKinsey

Geodatenanalyse für Fortgeschrittene

Stehen einem Händler größere Datenmengen zur Verfügung, lassen sich noch mehr Erkenntnisse gewinnen. Das zeigt das Beispiel einer internationalen Fachhandelskette, die ihre Produkte über eigene Filialen, einen Onlineshop und Großhändler verkauft. Das Unternehmen hatte auf dem US-Markt mit scharfem Wettbewerb und Umsatzrückgängen zu kämpfen. Die Geodatenanalyse sollte aufzeigen, wie sich der Trend umkehren ließe.

Spezialisten entwarfen ein individuell zugeschnittenes Analysemodell, das sowohl interne als auch externe Daten nutzte. Als Pilotregion wählte man die US-Metropole Houston. Mit einem selbstlernenden System testeten die Analytiker Hunderte von Variablen, um herauszufinden, welche Faktoren den Umsatz dort am stärksten beeinflussten – positiv wie negativ (*Grafik 4*).

Auf dieser Grundlage konnten die Datenexperten das Umsatzpotenzial jeder Stadtregion und jedes Ladens bestimmen und mit den Ist-Zahlen vergleichen. Mit Hilfe einer Geodatensimulation schätzten sie dann die Effekte der einzelnen Filialen auf den Großhandels- und Onlineumsatz.

Das Datenteam untersuchte dabei auch, welche Faktoren zu einem starken E-Commerce-Halo beitrugen. Besonders stimulierend auf den Onlinehandel wirkten größere Läden in urbanen Gegenden mit einem hohen Anteil junger, gut ausgebildeter Bewohner, außerdem Geschäfte, die weit entfernt lagen von Läden derselben Marke. Positiv wirkten auch hochfrequentierte Handelsumfelder wie Einkaufszentren und Gegenden mit wenigen Touristen – also einer Kundschaft, die größtenteils vor Ort wohnt oder arbeitet.

4. Durch den Einsatz von Machine Learning lassen sich die lokalen Einflussfaktoren auf den Filialumsatz im Detail ausmachen

Einflussfaktoren auf den Filialumsatz vor Ort
(absteigend nach Relevanz)

Faktor	Einfluss
Große eigene Filialen in Kundennähe	▲▲▲
Hoher Anteil junger urbaner Berufstätiger	▲▲▲
Hauptfiliale des Wettbewerbers im Umkreis von 5 Meilen	▼▼
Mehrere Großmärkte im Umkreis von 5 Meilen	▼▼
Gut bewertetes Management der nächstgelegenen Filiale	▲
Starker Umsatz im eigenen Onlinekanal	▲
Touristendichte	▼
Hohe Fußgängerfrequenz am Wochenende	▲

Kanalübergreifendes Umsatzpotenzial pro Stadtregion
(am Beispiel Houston/USA)

Houston

Quelle: McKinsey

Davon ausgehend ermittelte der Händler über eine Leistungsmatrix, welche Performance seine Läden im Einzelnen aufwiesen und wo sich noch ungenutzte Wachstumschancen boten. Die Analyse ergab auch, aus welchen Filialen noch mehr für das Omnichannel-Geschäft herauszuholen war (*Grafik 5, Seite 24*). Dazu musste der Händler einige Läden schließen, umsiedeln oder neu aufstellen. Unter anderem wurde eine traditionelle Filiale in einen digitalen Showroom umgewandelt, weil dies den größten Wertbeitrag versprach.

Die aus den Analysen abgeleiteten Maßnahmenpläne für die einzelnen Märkte sahen aber nicht nur Schließungen und Umstrukturierungen vor. Sie gaben auch Hinweise, wo der Händler seine Präsenz mit Neueröffnungen oder einer intensiveren Großhandelsdurchdringung stärken konnte, und legten Abfolge und Umfang der Investitionen fest. Der Aufwand sollte sich lohnen: Am Ende konnte der Fachhändler einen Großteil der 20-prozentigen EBITDA-Steigerung, welche die Analyse vorausberechnet hatte, realisieren.

Filialen optimieren mit Geodaten: So geht’s

Wie Händler Geodatenprojekte am sinnvollsten angehen, hängt vom digitalen Reifegrad des jeweiligen Unternehmens ab. Als Erstes empfiehlt sich daher eine Bestandsaufnahme, um zu klären, welche Daten zur Verfügung stehen und wie es um die Advanced-Analytics-Kompetenz im eigenen Haus bestellt ist.

Wer beispielsweise nur wenige Daten und nur eine Handvoll Analytiker hat, sollte zunächst eine ausreichende Datenbasis schaffen und zusätzlich Data Scientists als externe Partner gewinnen. Wer hingegen

5. Eine Matrix zeigt Händlern die Leistungsfähigkeit und das Wertsteigerungspotenzial jeder Filiale punktgenau auf

Performanceanalyse eines Filialnetzes auf Basis von Profitabilität und Umsatzpotenzial (illustrativ)
in Prozent

Halten
Schließen

Wachstum fördern
(25% der Filialen)

Performance halten
(30% der Filialen)

Prüfen, beobachten und ggf. schließen
(25% der Filialen)

Umstrukturieren oder schließen
(20% der Filialen)

Performance vs. EBITDA-Schwelle

1.000
500
0
-500
-1.000

-60 -40 -20 0 20 40 60

Performance vs. Umsatzpotenzial

Quelle: McKinsey

bereits über tragfähige Analytikpartnerschaften verfügt, einen regelmäßigen Datenaustausch mit Großhändlern pflegt und Omnichannel-Ansätze aktiv vorantreibt, kann sofort beginnen, ein internes Data-Science-Team mit Geodatenerfahrung aufzubauen. Dieses Team führt dann nicht nur die Analysen durch, sondern leitet auch geschäftlich verwertbare Erkenntnisse ab, die unmittelbar in die Entscheidungen rund um das Filialnetz einfließen können.

Ganz gleich, ob ein Händler Datenkompetenz selbst aufbaut, einkauft oder über Partnerschaften erschließt: In jedem Fall sollte er versuchen, die überkommenen funktionalen Barrieren in seiner Organisation abzubauen. Denn nur wenn die Verantwortlichen für Filialen, E-Commerce, Großhandel, Marketing, Immobilienmanagement und Finanzen bereichsübergreifend wirklich zusammenarbeiten, kann das Unternehmen sein Omnichannel-Potenzial vollständig heben.

Die McKinsey-Praxis zeigt: Schon nach sechs bis zwölf Monaten können Händler mit Hilfe von Geodatenanalysen Defizite in der Filialperformance beziffern, bei Markteinführungen neue Wachstumsfelder erschließen und sogar erste Gewinne einfahren – vor allem wenn ein autonom arbeitendes Team die Analysen steuert und in Geschäftsentscheidungen übersetzt. Erfolgreiche Pilotprojekte in ein oder zwei Märkten liefern dann schnell die nötigen Erfahrungswerte für eine globale Umsetzung.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: holger_huertgen@mckinsey.com

Der Artikel ist eine für die DACH-Region bearbeitete Fassung des Beitrags „Who is shopping where? The power of geospatial analytics in omnichannel retail", erschienen im McKinsey-Journal Perspectives on retail and consumer goods 7 (2019). Die Autoren danken den Kollegen Alana Podreciks, Nathan Uhlenbrock und Kelly Ungerman für die Bereitstellung ihres Beitrags.

Kernaussagen

1. Ladengeschäfte dienen heute nicht mehr nur als Einkaufsstätte, sondern als Markenzeichen, Erlebnisraum und Ort der Inspiration – all das zahlt auf den Gesamterfolg des Händlers ein.

2. Geodatenanalysen schlüsseln kanalübergreifende Effekte auf und ermöglichen Händlern so, das volle Potenzial zu heben, das in ihren Läden steckt.

3. Voraussetzungen für die effiziente Nutzung sind eine ausreichende Datenbasis, der Aufbau analytischer Kompetenzen und eine funktionsübergreifend arbeitende Organisation.

Autoren

Annika Fahr ist auf Geospatial Analytics und Geodaten für die Sektoren Immobilien und Einzelhandel spezialisiert. Sie arbeitet im Düsseldorfer Büro von McKinsey.

Holger Hürtgen ist Partner im Düsseldorfer Büro und deutscher Leiter von McKinsey Analytics mit Schwerpunkt Handel sowie Marketing & Sales. Unternehmen berät er unter anderem in den Bereichen Customer Analytics und Next Product to Buy.

Konstantin Jüngling ist Experte für Geospatial Analytics im Düsseldorfer Büro von McKinsey und berät europaweit Klienten aus den Sektoren Einzelhandel und Versicherungen.

Pascal Vorhaus ist Experte für Geospatial Analytics im Düsseldorfer Büro von McKinsey und berät europaweit Klienten in den Sektoren Banken und Konsumgüter.

„Michael Otto hat schon in den neunziger Jahren erkannt, wie stark sich unsere Branche verändert“: Alexander Birken verrät, wie die Otto Group als einziges großes Universalversandhaus den Sprung ins digitale Zeitalter geschafft hat.

Foto: Jakob Börner

„Der Kulturwandel ist anspruchsvoller als die Technologie“

Die Otto Group steckt mitten in der digitalen Transformation. Vorstandschef Alexander Birken erklärt die Herausforderungen und warum *Otto* es auch mit *Amazon* aufnehmen kann.

Alexander Birken schaut sich in seiner Chefetage um: „Das würden wir heute wohl schon anders machen“, kommentiert er die Einzelbüros der Vorstände. Birken ist seit 2017 Vorstandsvorsitzender der *Otto Group* (13,4 Milliarden Euro Umsatz, 220 Millionen Euro Gewinn) und führt den Hamburger Traditionsversender konsequent in die digitale Zukunft. Und in der verschanzen sich die Mitarbeiter nicht hinter verschlossenen Bürotüren, feste Arbeitsplätze gibt es nicht mehr. Sie setzen sich in einem der vielen Besprechungsräume der Zentrale in immer neuen Teams zusammen und arbeiten „agile, empowered, enabled“ – in der Sprache des *New Work*.

Die *Otto Group* mit ihren rund 30 Unternehmensgruppen ist schon heute einer der weltweit größten Onlinehändler: 7,7 Milliarden Euro setzt der Konzern im Internet um. Birkens Vorvorgänger Prof. Dr. Michael Otto hatte das Unternehmen schon in den neunziger Jahren energisch auf die gerade erst entstehenden digitalen Marktplätze gesteuert. Der Erfolg gibt ihm recht: Nicht nur, dass der klassische Versender *otto.de*, der heute noch für rund 25 Prozent des Konzernumsatzes steht, weltweit der letzte Überlebende aus der Riege von *Neckermann, Quelle* & Co. ist. Die gesamte Handels- und Dienstleistungsgruppe entwickelt sich seit Jahren mit Wachstumsraten in einem Korridor von 5 bis 7 Prozent. Nur 2018 hatten der heiße Sommer und der Teilrückzug vom russischen Markt den Zuwachs auf 3,5 Prozent gedrückt. Das wollen Birken und seine knapp 53.000 Kollegen im laufenden Jahr wieder ausgleichen. Dazu konzentrieren sie – gemäß der vor zwei Jahren beschlossenen Wachstumsstrategie – ihre Investitionen auf die acht vielversprechendsten Konzerngesellschaften: den Versender *OTTO*, den Modehändler *Bonprix,* den US-Heimausstatter *Crate and Barrel*, die Spielzeuggruppe *myToys* sowie die *Witt-Gruppe*. Zusätzliche Budgets erhalten außerdem die wachstumsstarke Modeplattform *About You*, der Lieferdienst *Hermes,* der Finanzdienstleister *EOS* und über 250 Start-ups.

Warum sich auch die Mitarbeiter in den anderen Unternehmensgruppen bei der *Otto Group* keine Sorgen über die Zukunft im Konzern machen müssen, welches die größten Herausforderungen im Transformationsprozess zum voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungskonzern sind und was die Hamburger besser können als *Amazon*, erklärt Alexander Birken im Interview.

Akzente: *Herr Birken, OTTO hat als weltweit einziger der großen früheren Katalogversender überlebt. Was haben Sie besser gemacht als die Wettbewerber?*
Birken: Wir sind tatsächlich der einzig verbliebene ehemalige Big-Book-Händler. Und das verdanken wir unserem früheren CEO und heutigen Auf-

sichtsratsvorsitzenden Michael Otto, der bereits in den neunziger Jahren erkannt hat, wie radikal sich unsere Branche verändert. Vor allem hat er dann genau das richtige Tempo für die Transformation zum digitalen Unternehmen gefunden. Viele rieten damals zu radikalem Umbruch, doch damit hätte man weder die Kunden noch die Mitarbeiter mitgenommen.

Akzente: *1995, als erst 250.000 deutsche Haushalte Internet hatten, war das gesamte OTTO-Sortiment bereits online. Was hat der Frühstart gebracht?*
Birken: Immerhin sind wir heute einer der größten Onlinehändler der Welt. In unserem Unternehmen gab es immer eine große Freude an Innovationen, es wurden auch damals schon Bildschirmtext und CD-Rom als Vertriebshilfen getestet. Wichtig war aber, dass bei aller Fortschrittsbegeisterung die Transformation vorsichtig Schritt für Schritt durchgeführt wurde. Bei dem Prozess haben wir viel richtig gemacht.

Akzente: *Im Dezember 2018 endete die Ära des OTTO-Hauptkatalogs. Sie kommentierten das als letztes Zeichen einer gelungenen Transformation. Ist die jetzt abgeschlossen?*
Birken: 97 Prozent unseres Kerngeschäfts laufen in der Einzelgesellschaft *OTTO online* – in dem Sinne ist der Prozess abgeschlossen. Die digitale Transformation insgesamt ist jedoch niemals abgeschlossen. Immer neue technische Möglichkeiten und immer neue Ideen bescheren uns immer neue Themen, die wir umsetzen.

Akzente: *Als Ziel haben Sie den Umbau der Gruppe zum „voll digitalisierten Handels- und Dienstleistungskonzern" ausgegeben. Was bedeutet das?*
Birken: Die Aussage bezieht sich auf unsere Prozesse, nicht die Vertriebskanäle. Bei manchen unserer Konzepte werden gedruckte Werbemittel und unser stationäres Geschäft natürlich ihreRolle behalten. Die Trennung von On- und Offline spiegelt nicht die Sicht der Kunden wider, beide Welten greifen ineinander. In Hamburg hat unsere Modemarke *Bonprix* gerade einen Shop eröffnet, in dem eine Smartphone-App die Kundinnen durch den Shop begleitet. Damit kann man sich per QR-Code an einem Terminal Teile in der gewünschten Größe und Farbe in den Umkleideraum bestellen, sie dann in vier Beleuchtungsszenarien anprobieren und bei Bedarf via App andere Größen oder persönliche Beratung anfordern. Natürlich können die Kundinnen dann auch mit *Paypal* zahlen. Wir nennen das Programm „fashion connect".

Akzente: *Sie haben der Gruppe einen strammen Wachstumskurs verordnet, der Umsatz soll in einem Korridor von 5 bis 7 Prozent jährlich wachsen. Dafür fokussieren Sie die Investitionen auf acht Konzerngesellschaften – die Start-ups einmal ausgenommen. Warum auf diese acht?*
Birken: Die acht Unternehmensgruppen stehen für 80 Prozent des Konzernumsatzes und konnten auch im insgesamt schwächeren Jahr 2018 immerhin ein Plus von 6,1 Prozent verbuchen. Das zeigt, dass wir mit unseren Investitionsschwerpunkten richtig liegen.

Akzente: *Was wird aus den anderen Unternehmensgruppen? Stehen die mittelfristig zum Verkauf?*
Birken: Ganz und gar nicht, die machen uns zum Teil sogar große Freude. In die Fokusunternehmen investieren wir überproportional, die anderen entwickeln sich in normalem Tempo. Das ist im ganzen Unternehmen akzeptiert.

Foto: Otto Group

Eine Smartphone-App begleitet die Kundin durch den Laden: Concept Store von Bonprix in Hamburg.

„Wir haben nicht versucht, alles über das Geld zu lösen, sondern über unser Netzwerk, das wir uns mit Joint Ventures und Investitionen in Start-ups aufgebaut haben.“

Foto: Jakob Börner

Akzente: *Zu den Fokusunternehmen gehört auch Ihr Start-up About You. Die digitale Modeplattform wuchs zuletzt mit einem Plus von 63 Prozent auf 460 Millionen Euro Umsatz – und wurde beim Einstieg eines Investors als Unicorn in Milliardenhöhe bewertet. Wie erklären Sie sich diesen Erfolg?*
Birken: It’s all about people – wir haben bei *About You* drei hervorragende Gründer und Geschäftsführer, die sich super ergänzen. Sie haben die Vision entwickelt und gemeinsam mit enorm kompetenten Kolleginnen und Kollegen aus der Unternehmensgruppe umgesetzt. Dabei hatten sie alle Freiheiten eines Start-ups und zusätzlich den vollen Zugang zu unseren Ressourcen.

Akzente: *Und was genau kann About You besser als die Wettbewerber?*
Birken: Zum einen haben sie eine eigene Art des Marketings entwickelt. *About You* hat die wichtigsten Influencer mit sehr hohen Reichweiten in der jungen Zielgruppe an sich gebunden. Da ist eine ungeheuer lebendige Szene entstanden. Einmal im Jahr werden bei den *About You* Awards die bedeutendsten Social-Media-Persönlichkeiten geehrt. Bei der letzten Veranstaltung im April hatten wir über alle digitalen Kanäle hinweg weit mehr als eine Milliarde Kontakte – in einer einzigen Nacht. Aber der Erfolg hat natürlich auch eine technische Komponente. *About You* hat Algorithmen entwickelt, die den Kunden passgenau individualisierte und für sie relevante Produktangebote machen.

Akzente: *Digitalplattformen wie Amazon oder auch Zalando haben Milliarden in die Entwicklung investiert. Wie kann ein Familienunternehmen da mithalten?*
Birken: Das gelingt, weil wir intelligent vorgegangen sind. Wir haben eben nicht versucht, alles über das Geld zu lösen, sondern über unser Netzwerk, das wir uns mit Joint Ventures und Investitionen in Start-ups aufgebaut haben. Da sind wir weltweit unterwegs, und durch die

Foto: About You

Mehr als eine Milliarde Kontakte in der Nacht der Preisverleihung: About You setzt auf Influencer und zeichnet sie jährlich bei den About You Awards aus.

Verknüpfung dieser Assets sind wir auch ohne Milliardeninvestitionen erfolgreich.

Akzente: *Das ehrgeizigste Vorhaben in Ihren Fokusunternehmen ist der Ausbau von otto.de zu einer Plattform für externe Händler nach dem Vorbild von Amazon. Wie soll sich otto.de gegen diesen übermächtigen Wettbewerber behaupten?*
Birken: Wir wären schlecht beraten, eine existierende Plattform einfach zu kopieren. Das tun wir natürlich nicht, sondern setzen auf unsere Stärken. *OTTO* hat einen großen Vorteil: Wir sind nahbar. Wenn ein Kunde beispielsweise Fragen zu einem angebotenen Möbelstück hat, kann er einen unserer Berater anrufen. Wir registrieren, dass der Bedarf nach solchen Services steigt. Sie werden auf *otto.de* auch kein reines Produktlisting finden, wir setzen auf Inspirationskauf und wollen die Marken appetitlich präsentieren. Von unseren Partnern, Händlern und Markenherstellern bekommen wir viel Zuspruch, die sind sehr interessiert. Das liegt natürlich zum einen an unserer Reichweite: Wir zählen auf *otto.de* jetzt schon zwei Millionen Klicks am Tag. Andererseits liegt es aber sicherlich auch daran, dass man im Markt nach einer alternativen europäischen Plattform sucht, die ein hohes Maß an Fairness verspricht.

Akzente: *Welche Dienstleistungen bieten Sie den Partnern auf Ihrer Plattform an?*
Birken: Wir haben eine ganze Bandbreite von Angeboten – die Partner müssen nur sagen, was sie wollen. Zunächst bieten wir Auslieferungen über unsere Tochtergesellschaft *Hermes* oder, für kleine Händler, über unser Start-up *odc*, das cloudbasierte Logistiklösungen bereithält. Aber wir helfen auch bei der Lieferungsverfolgung und Zahlungsabwicklung bis hin zur Werbung. Ab dem nächsten Jahr werden wir unsere Plattform massiv skalieren und versprechen uns davon einen Wachstumsschub, der solide zweistellig ausfällt.

Akzente: *Wettbewerber Amazon fährt schon heute mit Dienstleistungen, vor allem Cloud-Services, den größten Teil des Gewinns ein. Wird die Otto Group auch zum primären Dienstleister?*
Birken: Handelsnahe Dienstleistungen waren immer Teil unseres Geschäfts. Denken Sie nur an unser Logistikunternehmen *Hermes*, das in den wichtigsten europäischen Märkten die Nummer zwei ist. In Zukunft werden Dienstleistungen aber zweifellos weiter an Bedeutung gewinnen – nicht nur bei unserer Plattform *otto.de*. Beispielsweise bietet *About You* heute schon anderen Onlinehändlern Software für die Steuerung von Cloud-Diensten an.

Akzente: *Über ihr Venture-Capital-Engagement bei Eventures und Project A investiert die Otto Group auch in Geschäftsmodelle, die nicht direkt mit dem Handel zu tun haben. Warum?*
Birken: Weil wir Geld verdienen wollen und den Zugang zu Ideen suchen. Nehmen Sie das Beispiel unserer Beteiligung an der Gesundheitsplattform *Kry*: Die digitalisiert die Beziehung zwischen Arzt und Patienten, organisiert Überweisungen sowie Rechnungen und minimiert Wartezeiten. Warum begeistert uns das? Weil *Kry* die üblichen Muster durchbricht. Davon versuchen wir zu lernen.

Foto: Otto Group

„Nur weil irgendwo ein Kicker steht, verändert sich noch nichts“: New Work findet bei Otto in einer neuen Arbeitswelt statt.

Foto: Jakob Börner

„Bei uns funktioniert die Veränderung, weil der Vorstand sich verändert hat."

Akzente: *Digitale Transformation geht bei Ihnen mit dem Wandel der Arbeitswelt einher. Alle duzen sich, arbeiten in offenen Räumen und agilen Teams – haben Sie New Work schon komplett umgesetzt?*
Birken: Auch das ist ein langer Prozess. Nur weil irgendwo ein Kicker steht, verändert sich noch nichts. Ich glaube, bei uns funktioniert die Veränderung, weil der Vorstand sich selbst und für alle sichtbar verändert hat. Wir haben an unserem eigenen Verhalten und vor allem unserer Haltung gearbeitet: Wie transparent und agil arbeiten wir? Wie respektvoll und offen gehen wir miteinander um? Das war hart, aber am Ende ist das die Voraussetzung für gelingenden Wandel, denn natürlich schauen alle erst einmal, ob die Führungskräfte den Wandel vorleben.

Akzente: *Zum New Work gehört das Delegieren von Verantwortung. Wie führt man solch ein Unternehmen?*
Birken: Die Führung ist anspruchsvoller, als wir das von früher kennen. Man muss zum teilweisen Kontrollverlust bereit sein. Delegation braucht Vertrauen, Coaching und Enabling. Das Management muss aber trotzdem in allen Sachthemen fit sein, sonst verliert es die Urteilsfähigkeit. Wir wollen ja keine Anarchie.

Akzente: *Was ist die größte Herausforderung dabei?*
Birken: Zu erkennen, dass wir hier nicht nur ein prozessuales, sondern vor allem ein kulturelles Thema haben. Die digitale Transformation hat nur zwei Variablen: Technologie und Kulturwandel. Und der Kulturwandel ist die eindeutig anspruchsvollere Aufgabe.

Akzente: *Sie sind fast 30 Jahre im Unternehmen. Wenn Sie noch einmal 27 wären, in welchem Bereich bei Otto würden Sie gern anfangen?*
Birken: Am spannendsten finde ich, daran zu arbeiten, ein tradiertes Geschäftsmodell zu energetisieren und neu auszurichten, damit es wieder ein Erfolgsmodell wird.

Akzente: *Wenn wir uns in zehn Jahren wieder zum Interview treffen – wie sieht die Otto Group dann aus?*
Birken: Unseren Fokusunternehmen wird es gut gehen, vor allem wird unsere Plattform *otto.de* europäische Bedeutung haben. Und wir werden wieder überrascht feststellen, wie technologische Entwicklungen, die wir 2019 noch gar nicht erahnen konnten, unser Geschäft verändert haben. Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, dass das Smartphone und seine Möglichkeiten das Kundenverhalten derart radikal verändern würden?

Foto: Jakob Börner

Alexander Birken (55) ist seit 2017 Vorstandsvorsitzender der *Otto Group*. Der Betriebswirt kam nach einer Station bei *Philips* 1991 zum Hamburger Versender. Für Unternehmen der Gruppe arbeitete er in Asien und den USA, bevor er 2005 in den Konzernvorstand aufstieg. 2012 übernahm Birken zusätzlich die Funktion des Sprechers der Einzelgesellschaft *OTTO*.

Foto: Otto Group

Die ***Otto Group*** (Foto: Zentrale in Hamburg) erzielte im Geschäftsjahr 2018/2019 mit 52.560 Mitarbeitern einen Umsatz von 13,4 Milliarden Euro, rund 10 Milliarden davon im Handel. Das EBIT lag bei 220 Millionen Euro. Zum Konzern gehören 123 Unternehmen in über 30 Ländern (u.a. *OTTO, Bonprix, myToys, Witt, Hermes* und *EOS*).

Wachstumstreiber IoT – so profitiert der Handel

Das Internet of Things durchdringt den Einzelhandel. Und das ist gut so: Denn IoT-Anwendungen verbessern das Kundenerlebnis, steigern den Umsatz und erhöhen die Effizienz.

Von Markus Berger-de León, Jerome Alexander Königsfeld und Andreas Müller

Schon heute sind weltweit fast 20 Milliarden Geräte mit dem Internet verbunden: Das Internet of Things, also die Verknüpfung und Kommunikation technischer Geräte untereinander und mit dem Internet, ist derzeit eine der wichtigsten Entwicklungen im Rahmen der Digitalisierung und hat Auswirkungen auf sämtliche Lebensbereiche. Grund für den IoT-Boom sind eine Reihe technologischer Verbesserungen: Moderne Computerchips steigern die Rechenleistung der Endgeräte, Machine Learning und künstliche Intelligenz ermöglichen immer komplexere Anwendungen, und dank günstigerer, stabilerer Internetverbindungen lassen sich IoT-Geräte stetig weiterentwickeln und zu großen Netzwerken verbinden.

IoT wird auch den Einzelhandel verändern – und tut dies bereits. Denn in Supermärkten, Kaufhäusern, Modegeschäften und anderen Handelsfilialen bieten sich zahlreiche Einsatzmöglichkeiten: von Kameras und Mikrofonen bis hin zu Temperatur- und Gewichtssensoren (*Grafik 1, Seite 34*). Händler können hierzu entweder vorhandene Geräte nutzen (z.B. Daten der Heizungsanlage an das Backend-IT-System anbinden) oder diese durch intelligente Varianten ersetzen (z.B. interaktive Spiegel) oder auch komplett neue Gerätetypen installieren (z.B. Bluetooth-Detektoren).

Bis zum Jahr 2025, so schätzt McKinsey, wird IoT allein im globalen Einzelhandel – Logistik nicht eingerechnet – einen Wertbeitrag von gut 900 Milliarden Dollar liefern. Fast die Hälfte dieser Summe entfällt auf den Lebensmittelhandel. Fortschritte bringt der IoT-Einsatz insbesondere auf drei Feldern: beim Kundenerlebnis, im Umsatz und bei der Kosteneffizienz.

Steht mir das? „Intelligente Spiegel" können sogar das lästige Anprobieren ersparen – Teile werden eingescannt und virtuell auf den Leib geschneidert.

Foto: Memomi labs

Kundenerlebnis verbessern

Die wohl spektakulärste IoT-Anwendung in einer Handelsfiliale lässt sich derzeit im US-amerikanischen Seattle besichtigen: Dort hat der weltgrößte Onlinehändler den kassenlosen Laden „*Amazon Go*" eingerichtet, den die Kunden mit ihren Einkäufen einfach so wieder verlassen – ohne an einer Kasse anzustehen, ohne Waren aufs Band zu legen und ohne Geld oder Kreditkarte zu zücken. *Amazon* nutzt dafür dieselben Technologien wie beim autonomen Fahren: Gesichtserkennung, Sensoren und Deep-Learning-Algorithmen. Diese Technologien erkennen, wenn Produkte aus dem Regal genommen werden, und verfolgen sie in einem virtuellen Einkaufswagen. Das Bezahlen erfolgt ebenfalls automatisch über eine App.

IoT unterstützt aber auch die Personalisierung von Angeboten. Zum Beispiel verfügt die größte Lebensmittel-Supermarktkette der USA, *Kroger*, neuerdings über „smarte Regale" mit digital gesteuerten Informationen zu Preisen und Inhaltsstoffen. Passend zur Einkaufsliste auf dem Handy des Kunden können dabei sogar bestimmte Artikel hervorgehoben werden.

Besonders wichtig für ein positives Einkaufserlebnis ist der zügige Checkout an der Kasse. Mit Hilfe von IoT lassen sich entstehende Schlangen erkennen und steuern, Wartezeiten analysieren und Schichtpläne entsprechend anpassen. Auch ist es möglich, Informationen in Echtzeit an das Kassenpersonal zu übermitteln. Der britische Lebensmittelhändler *Tesco* reduziert Wartezeiten sehr effektiv, indem er Infrarotsensoren des Spezialanbieters *Irisys* nutzt. Diese Sensoren registrieren unter anderem die Zahl der Ladenbesucher, die Länge der Warteschlangen an den Kassen und die durchschnittliche Wartezeit, so dass sich vorausbestimmen lässt, wie viele Kassen zu welchem Zeitpunkt zu öffnen sind.

1. IoT-Anwendungen eröffnen Einzelhändlern ganz neue Möglichkeiten – hier am Beispiel eines Fashion Store

IoT-Kamera
mit KI-basierter Software zur automatischen Erkennung von Ladendiebstahl

Smarte Regale, vernetzt mit Augmented-Reality-Brillen der Mitarbeiter zur optimalen Befüllung der Bestände

Flexible Klimaautomatik,
verknüpft mit Wetterdaten für maximale Kosteneffizienz

Interaktive Displays
für Produktinformationen und personalisierte Angebote

Intelligente Spiegel mit Augmented Reality für individuelle Kundenerlebnisse

Kassenloser Checkout
für schnelles, komfortables Einkaufen

Retargeting
von (potenziellen) Kunden durch WLAN-Tracking und mobiles Push-Marketing

Special Offer

Smart Mirror

Quelle: McKinsey

Eine traditionelle Schlüsselrolle spielt das Shoppingerlebnis im Modehandel. Daher experimentieren gleich mehrere Unternehmen mit intelligenten Spiegeln. *Zara* beispielsweise mit solchen, die von Kunden anprobierte Kleidungsstücke erkennen und daraus ein virtuelles Outfit kreieren.

Umsatz steigern

Zur Verbesserung der Filialumsätze bietet das Internet of Things eine ganze Reihe von Instrumenten und Techniken. Die bekanntesten Methoden, etwa zur Besucheranalyse, sind das Zählen der Kunden beim Ankommen und Verlassen des Ladens, Heatmapping zur Bestimmung stark frequentierter und „toter“ Filialbereiche, die Ermittlung typischer Besucherströme innerhalb des Geschäfts sowie die Dokumentation des Kundenverhaltens am Regal – auf welche Produkte sich zum Beispiel der Blick richtet oder was in die Hand genommen wird. Die Daten für solche Analysen liefern spezielle Sensoren wie Lichtschranken und vor allem Sicherheitskameras (*siehe Interview, Seite 35*).

Der Anbieter von Rasierprodukten *The Art of Shaving* beispielsweise konnte den Jahresumsatz in seinen gut 100 Filialen mit Hilfe einer Analytics-Lösung von *RetailNext* um insgesamt 2,4 Millionen US-Dollar steigern. Dazu wurden mit Hilfe von Bluetooth- und WLAN-Sensoren Besucherzahlen und Verweildauer detailliert erfasst und mit Informationen zu Umsatz und Kundenanzahl verknüpft. So konnte das Unternehmen die Konversionsraten seiner Filialen messen, vergleichen und punktgenaue Verbesserungen vornehmen.

Zur Umsatzsteigerung trägt auch Retargeting bei, also die Identifizierung von Filialkunden im Onlinekanal, um sie dort mit Werbemaßnahmen zu erreichen. Die

„IoT hebt den Handel auf ein neues Level“

Für den IoT-Einsatz im Handel spielen Sicherheitskameras eine zentrale Rolle. In Zukunft werden sie zusätzlich Analysen durchführen, als Rauchmelder fungieren oder die Regalbestände überwachen – dank leistungsfähiger Computerchips und KI-basierter Algorithmen, die Bildanalysen in Echtzeit liefern. Hartmut Schaper (*Foto r.*) ist CEO von *Security and Safety Things (SAST)*, einem Start-up von Bosch, das diese Entwicklung vorantreibt.

Foto: Christian Müller

Akzente: *Herr Schaper, was genau bietet SAST an?*
Schaper: *SAST* ist eine offene Plattform für so genannte CCTV-Kameras – in Deutschland besser bekannt als Sicherheitskameras. Die Plattform verfügt über ein Betriebssystem, einen App Store und die notwendige Entwicklungsumgebung. Als eine Art *Google Android* für Kamerahersteller und -betreiber wollen wir damit einen weltweiten Standard schaffen und so Innovation beschleunigen.

Akzente: *Wie kam es zu dieser Idee?*
Schaper: Der Markt für Sicherheitskameras ist heute ähnlich fragmentiert wie der für Mobiltelefone vor zehn Jahren, und die Technologien sind genauso inkompatibel. *Nokia* beispielsweise hatte neben der Hardware, also den Handys, ein eigenes Betriebssystem und dann Lösungen wie das berühmte Snake-Spiel. Dieses Spiel lief aber nicht auf Geräten anderer Hersteller, und eine Übertragung war extrem aufwändig. Dann kam *Google* mit *Android*, *„Google Play“* und der entsprechenden Entwicklungsumgebung. Mit *SAST* wollen wir es ähnlich machen.

Akzente: *Worin liegt der Nutzen* für den *Händler?*
Schaper: Vor allem verhilft *SAST* den Händlern zu mehr Umsatz und höherer Kosteneffizienz. Über unseren App Store bekommen sie Zugang zu den besten und neuesten Lösungen weltweit, etwa für Wartezeitmanagement oder personalisierte Kundenansprache. Hinzu kommt, dass der Return on Investment bei Neuinstallationen steigt. Denn es können mehrere Apps auf einer Kamera laufen, also nicht nur Überwachung, sondern auch Analytics und Business Intelligence. Dabei sind die Händler viel flexibler als bisher: Apps können wie auf dem Handy hochgeladen, aktualisiert und gelöscht werden. Das macht die Investition in neue Kameras zukunftssicher.

Akzente: *Wie steht es mit dem Datenschutz?*
Schaper: Unser App Store schafft eine bislang unerreichte Transparenz von Anbietern und Lösungen. Wir gehen davon aus, dass die professionellsten Apps mit dem besten Datenschutz sich durchsetzen werden. Daneben unterliegen alle Anwendungen natürlich weiterhin den Datenschutzregeln im jeweiligen Land. Und: Wir unterstützen „Computing on the Edge“, bei dem Bilder direkt auf der Kamera analysiert und nur noch Metadaten in die Cloud übertragen werden, aber keine Bilder von einzelnen Personen.

Akzente: *Was bringt IoT generell dem Handel?*
Schaper: Dank IoT wird es immer einfacher, unterschiedliche Systeme miteinander zu verknüpfen. Da *SAST* auf *Android* Open Source basiert, sind Millionen *Android*-Entwickler weltweit erstmals in der Lage, mit Sicherheitskameras zu kommunizieren. Die Innovationen aus IoT und offener Plattform werden also auch den Handel auf ein neues Level heben und Lösungen entlang der gesamten Shopping Journey schaffen – vom intelligenten Spiegel bis zur automatisierten Bezahlung.

Foto: SAST

Telefonica-Tochter *Minodes* zum Beispiel verbindet WLAN- und Bluetooth-Signale der Filialkunden mit Informationen zu deren Mobilfunknutzung. Auf diese Weise lassen sich Kunden, auch wenn sie die Filiale nicht besuchen, gezielt mit Onlinewerbung ansprechen. Ein TÜV-zertifiziertes Verfahren stellt dabei sicher, dass nicht einzelne Personen analysiert werden, sondern nur Personengruppen. Das Start-up *store2be* nutzt diese Technologie, um die besten Standorte für seine Pop-up-Stores zu finden. Und für die Kosmetikmarke *Olaz* wurde so eine Shopping-Mall für die Ansprache einer jungen weiblichen Zielgruppe ermittelt. Über alle Tage und Tageszeiten hinweg maß *store2be* dann den Erfolg, damit *Olaz* bei Bedarf sofort Verbesserungen einleiten konnte – was bei kurzlebigen Pop-up-Stores entscheidend ist.

Und wie erfolgreich ist Onlinewerbung, wenn es darum geht, Kunden in die Läden zu locken? Dies können Händler mithilfe von *Google* ermitteln: Dessen Angebot *Ads Store Visit Conversion* nutzt eine Vielzahl von Datenpunkten (darunter GPS-Standortdaten) und die WLAN-Signalstärke in Filialen, um herauszufinden, ob Kunden, die eine bestimmte Werbung gesehen haben, auch die Geschäfte besuchen. Eine Fallstudie mit *Hyundai Motor UK* ergab, dass 3,4 Prozent der Klicks auf die *Google*-Anzeige – und sogar 4,9 Prozent bei mobilen Geräten – zu Filialbesuchen führten.

Kosten einsparen

Nicht zuletzt kann IoT dazu beitragen, die Kosten in den Filialen zu senken. Drei Beispiele:

Diebstahlerkennung. Mit smarten Kameras lassen sich Ladendiebstähle spürbar reduzieren. Hierbei analysieren intelligente Apps die Videobilder in Echtzeit und erkennen verdächtiges Verhalten. Eine solche Überwachungssoftware, entwickelt von den japanischen Unternehmen *NTT East* und *Earth Eyes*, reduziert Ladendiebstähle laut Hersteller um 40 Prozent.

Klimaregelung. Händler minimieren ihre Gebäudekosten, indem sie Raumtemperatur und Sauerstoffgehalt mittels IoT automatisch überwachen und anpassen – beispielsweise mit IoT-Thermostaten.

Regalmanagement. Mit RFID-Chips und Kameras können leere oder unsortierte Regale automatisch aufgespürt und wieder befüllt werden. *AWM*, ein Anbieter von Spezialsoftware, bietet ein intelligentes Bestandsmanagementsystem an, das mit Weitwinkelkameras in Echtzeit erkennt, ob Kunden gerade Produkte aus dem Regal genommen haben, die aufgefüllt werden müssen.

Den richtigen Einstieg finden

Die schlechte Nachricht ist: Drei von vier IoT-Projekten scheitern auf Grund interner oder externer Probleme. Dies ist das Ergebnis einer Umfrage von *Cisco*. Die gute Nachricht: Für all diese Probleme gibt es Lösungen.

Das größte interne Problem bei der Implementierung der neuen Technologie sind zeitliche Verzögerungen. So dauern nach McKinsey-Erhebungen 85 Prozent der IoT-Pilotprojekte länger als ein Jahr. Darum ist es wichtig, dass Handelsunternehmen IoT von Beginn an als strategisches Projekt zu begreifen, das langen Atem und erhebliche Investitionen erfordert. Zudem müssen Experimente und Fehler erlaubt sein – nicht alles, was heute technisch en vogue ist, wird sich durchsetzen. Schließlich verlangt IoT abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. So werden künftig nicht nur Sicherheitsteams Zugriff auf Kameras haben, sondern auch Marketing- und Vertriebsleute. Es hat sich bewährt, zunächst mit kleinen Pilotprojekten zu starten und dabei crossfunktionale Teams zu etablieren. Die Erfahrungen können dann in die künftige, neue Organisationsstruktur einfließen.

Extern machen Händlern vor allem die Anforderungen des Datenschutzes und die Skepsis vieler Kunden gegenüber der neuen Technologie zu schaffen. Daher sollten sie sicherstellen, dass möglichst nur aggregierte Metadaten erhoben und in den Datenbanken gespeichert werden. Mit Blick auf die Kunden sollten Händler die Initiative ergreifen und die Projekte offensiv vorstellen – was zugleich die Möglichkeit bietet, sich einen Ruf als Innovationsführer zu machen.

Um mögliche Schwierigkeiten von Beginn an zu vermeiden, empfehlen sich beim Einstieg in ein IoT-Projekt vor allem drei Maßnahmen: Erstens gilt es, in die Fähigkeiten vorhandener Mitarbeiter zu investieren oder neue Teams aufzubauen. Denn Know-how ist eine Grundvoraussetzung, um externe IoT-Technologie an interne Systeme anzubinden, etwa an Kassensysteme. Belohnt wird der Aufwand mit der Chance, sich in puncto Kundenerlebnis vom Wettbewerb abzuheben: Ähnlich wie *Amazon* oder *Netflix* ihre Angebote mittels Daten und Algorithmen personalisieren, können dies auch Supermärkte mit smarten Sensoren und digitaler Technologie.

Zweitens sollten Händler mit gut vorbereiteten Pilotprojekten starten und diese dann agil weiterentwickeln. In gleich mehreren solcher Projekte können Technologien und Ansätze im Kleinen getestet werden, denn schon die ersten Anwendungen sollen echten Mehrwert liefern. Ein geeignetes Umfeld dafür bieten Innovationszentren wie *Space10* von *Ikea* oder das McKinsey Experience Studio in Berlin. Drittens kommt es darauf an, Kunden bereits früh in die Pilotprojekte einzubinden. So können Händler den Unsicherheiten gegenüber der neuen Technologie aktiv begegnen. Außerdem wird das Feedback der Kunden aus der „echten Welt" dabei helfen, noch bessere Lösungen hervorzubringen.

Welche Apps letztlich den größten Erfolg bringen, ist von Händler zu Händler verschieden – beim Internet of Things gibt es kein „one size fits all". IoT ist ein junges Phänomen, das sich extrem dynamisch entwickelt. Es wird ständige Anpassungen erfordern und dabei immer weitere Verbesserungen ermöglichen.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: andreas_mueller@mckinsey.com.

Kernaussagen

1. Das Internet of Things hilft Händlern, Kunden mit individuellen Angeboten anzusprechen, den Besucherfluss besser zu steuern und die Kosten für Personal und Energie zu reduzieren.

2. Händler sollten IoT als strategische Kompetenz aufbauen – und sich dabei bewusst sein, dass dies eine anspruchsvolle Aufgabe ist, die größere Investitionen erfordert.

3. Zum Einstieg eignen sich am besten konzentrierte Pilotprojekte, die mit der allgemeinen Digitalisierung des Unternehmens verknüpft werden.

Autoren

Markus Berger-de León ist Partner im Berliner Büro von McKinsey. Er berät Unternehmen vor allem bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und digitalen Transformationen. Vor seiner Zeit bei McKinsey war er unter anderem CEO von *MyHammer*, *Jamba* und *StudiVZ*.

Dr. Jerome Alexander Königsfeld ist Projektleiter im Kölner Büro von McKinsey mit Fokus auf digitalen Transformationen und IoT. Klienten unterstützt er beim Aufbau und der Skalierung digitaler Geschäftsmodelle.

Dr. Andreas Müller aus dem Düsseldorfer Büro ist Experte für digitale Technologien in den Bereichen Marketing, Omnichannel und Erfolgsmessung. Er berät Klienten bei der Verbesserung von Kundenerlebnis und Marketing-ROI.

Erfolg von Aktionen wirklich verstehen

Viele Rabattaktionen haben keinen oder sogar einen negativen Effekt. Nur die ganzheitliche Sicht hilft, Umsatz und Marge bei Promotions zu optimieren.

Von Andreas Ess, Bartosz Jesse, Daniel Läubli und Tobias Wachinger

Aktionen sind Fluch und Segen zugleich für den Handel. Einerseits helfen sie, den Verkauf anzukurbeln und sogar neue Kunden zu gewinnen. Andererseits sind sich fast alle Händler einig, dass ein Gutteil der Promotions ins Leere läuft: Sie bringen eben nicht den gewünschten Zusatzumsatz oder sie vernichten Marge. Und leider – um den bekannten Satz von Henry Ford über die Wirkung von Marketing zu zitieren – besteht zu wenig Transparenz darüber, welcher Teil der Promotions wirklich gut läuft und welcher Wert vernichtet.

McKinsey-Benchmarkings im Lebensmitteleinzelhandel zeigen, dass 10 bis 30 Prozent aller Sonderangebote das Gegenteil von dem bewirken, was sie eigentlich sollen, nämlich Absatz und Erträge steigern (*Grafik 1, Seite 40*). Dies wiederum kann verheerende Auswirkungen haben. Denn um ihre Umsatzziele doch noch zu erreichen, erhöhen Händler oft die Anzahl der Aktionen oder offerieren noch einmal höhere Rabatte. Die Folge: In den meisten Lebensmittelmärkten Europas machen Aktionen mittlerweile 20 bis 50 Prozent vom Gesamtumsatz aus. Da diese in der Regel aber nur zum Teil vom Lieferanten mitgetragen werden, summieren sich die Aktionskosten für den Händler auf 2 bis 7 Prozentpunkte der Marge. Eine gigantische Investition.

Was man messen sollte

Weiter kommen die Händler damit jedoch nicht. Das beginnt damit, dass unklar ist, wie man den Erfolg einer Aktion überhaupt messen soll. Lieferanten interessieren sich für den Volumenabverkauf des Produkts, Category-Manager werden oft nur über den Umsatz ihrer Kategorie incentiviert und viele Händler wollen zudem bestimmte Plätze in ihrem wöchentlichen Flugblatt verkaufen. Aber

Rechnet sich die Rabattaktion? Ein neuer Ansatz mit einer eigens entwickelten Kennzahl gibt die Antwort.

Foto: iStock

zahlt sich das aus für den Gesamtumsatz des Unternehmens, bringt es wirklich Zusatzkunden – und ist der Umsatz profitabel?

Um den Erfolg ihrer Aktionen zu messen, nutzen Lebensmittelhändler unterschiedlichste Ansätze – von simplen Kennzahlen (KPIs) wie Aktionsumsatz und -marge für einzelne Artikel bis zur Analyse ganzer Produktkategorien, die auch negative Effekte wie vorgezogene Käufe oder Kannibalisierung berücksichtigt. Manche stellen zudem Messungen der Besucherfrequenz oder des Warenkorbs an. Kommt es aber zur finalen Bewertung der Aktionen, stehen die Unternehmen immer wieder vor der gleichen Herausforderung. Denn zwischen den einzelnen KPIs bestehen Zielkonflikte, die sich nur schwer auflösen lassen. Category-Manager sind gezwungen zu priorisieren. So wird eine Aktion mit negativem Margeneffekt häufig damit gerechtfertigt, dass sie die Besucherfrequenz erhöht. Ob diese allerdings den Margenverlust aufwiegt, bleibt unklar. Umgekehrt verzichten Category-Manager oft darauf, eine margenschmälernde Aktion in ihrer Warengruppe durchzuführen, auch wenn sie der Filiale einen starken Anstieg der Besucherzahlen bringt, da ihre eigene Kategorie davon nicht profitiert.

Um sich in dieser Komplexität zurechtzufinden, sind zwei Dinge vonnöten: der Überblick über alle relevanten Kennzahlen, die beleuchtet werden sollen, sowie eine zentrale Kennzahl, die die übrigen KPIs gewissermaßen kumuliert. McKinsey nennt sie den Total Customer Effect, kurz TCE. Diese Kennzahl beantwortet die Frage, wie viel mehr Umsatz oder Marge die Kunden anlässlich einer Aktion in Summe generieren – und blickt dabei gesamthaft auf zwei wesentliche Themen. Erstens: Wie viel mehr Umsatz (bzw. mehr Rohertrag) hat eine Aktion für ihre Kategorie gebracht? Und zweitens: Ist es der Aktion

1. Viele Aktionen im Handel halten nicht, was sie versprechen – oder gehen sogar zu Lasten von Umsatz und Marge

Erzielte Zusatzumsätze (Beispiel)
kumuliert, in Prozent

32% der Aktionen bringen keine zusätzlichen Umsätze

Aktionen
in Prozent der Gesamtanzahl

Erzielte Zusatzmargen (Beispiel)
kumuliert, in Prozent

46% der Aktionen haben keinen Effekt auf die Marge oder schmälern sie

Aktionen
in Prozent der Gesamtanzahl

Quelle: McKinsey

gelungen, wirklich mehr Kunden in den Markt zu locken oder den Wert ihres Warenkorbs zu erhöhen?

Nicht selten sorgen TCE-Analysen für Überraschungen. Die erlebte ein Händler bei der Messung seiner Rabattaktion für Pommes frites. Während die übrigen Kennzahlen sie als vollen Erfolg auswiesen, brachte die TCE-Messung die Wahrheit ans Licht: Zwar steigerte die Aktion den Absatz und lockte auch neue Kunden in den Laden; doch weil diese allein nach den billigen Sattmachern aus der Tiefkühlbox griffen, blieb teurere Ware vor allem aus der Frischeabteilung in den Regalen liegen. Der Besucheransturm brachte keinen Mehrumsatz in den anderen margenstarken Kategorien. Dass TCE-Analysen aber auch verborgene Umsatzsteigerungen aufdecken können, zeigt das Beispiel einer Mozzarella-Aktion: Hätte der Händler allein die Kosten-Nutzen-Rechnung innerhalb der Produktkategorie Käse aufgemacht, wäre der ökonomische Gewinn nahezu null gewesen. Erst als er alle aktionsbedingten Kundenströme und Warenkorbeffekte in die Analyse einbezog, wurde der tatsächliche Verkaufserfolg sichtbar, nämlich ein Umsatzplus von 35.000 Euro (*Grafik 2*). Diese Analyse, im vorliegenden Fallbeispiel auf den Umsatz angewendet, lässt sich natürlich ebenso auf den Rohertrag bezogen durchführen.

Die zentrale Kennzahl macht die übrigen KPIs nicht überflüssig, im Gegenteil. Auch die Einzelkennzahlen sind in den Blick zu nehmen, die in Summe zum TCE führen. Denn schließlich muss ein Händler analysieren können, ob eine Aktion echte Volumensteigerung gegenüber der zu erwartenden Baseline generiert, ob eine Aktion die eigene Warengruppe voranbringt oder kannibalisiert oder ob zwar der Umsatzerfolg erzielt wird, dies aber auf der Grundlage von Margenvernichtung geschieht. Erst die richtige Kombination aus Kategorie- und TCE-Analyse liefert ein vollständiges Bild der Performance von Aktionen und leistet so eine wichtige Entscheidungshilfe für die Planung (*Grafik 3, Seite 42*).

2. Der Total Customer Effect misst die ökonomische Wirkung einer Aktion auf das gesamte Geschäft

	KPIs		Beispiel Rabattaktion: „-20% auf Mozzarella“
	Aktionsumsatz		150.000 EUR Gesamtumsatz mit Mozzarella im Aktionszeitraum
Kategorie-effekt	Grundumsatz	-	90.000 EUR Umsatz mit Mozzarella in einer regulären Woche
	Vorratskäufe	-	20.000 EUR weniger Umsatz mit Mozzarella in den folgenden 2 - 3 Wochen auf Grund von Vorratskäufen während der Aktion
	Absatzsteigerung innerhalb SKU		40.000 EUR Zusatzumsatz von Mozzarella durch die Aktion
	Kannibalisierung innerhalb Kategorie	-	35.000 EUR weniger Umsatz mit anderen Käsesorten (z.B. Gouda) während der Aktion für Mozzarella
	Absatzsteigerung innerhalb Kategorie		5.000 EUR Nettoumsatzsteigerung in der Produkt-kategorie „Käse“
Effekte auf Kundenfrequenz und Warenkörbe			20.000 EUR Zusatzumsatz durch neu gewonnene Aktionskunden 10.000 EUR Zusatzumsatz durch größere Warenkörbe
Total Customer Effect		+	**35.000 EUR Mehrausgaben der Kunden durch die Aktion**

Quelle: McKinsey

Je umfassender die Kundendaten sind, über die ein Händler verfügt, desto besser erschließt sich dieses Bild. Kundenkarten oder Treueprogramme mit einer hohen Durchdringung bieten genau den Schatz an Daten, der durch Big-Data-Anwendungen gehoben werden kann und die Kosten solcher Programme mehr als einspielt. Und während der Blick in die Vergangenheit bereits maßgeblich zur Transparenzsteigerung beiträgt, erlauben Machine-Learning-Modelle außerdem, Aktionsentscheidungen auch schon im Vorfeld zu treffen. Denn erst mit Hilfe intelligenter Algorithmen kann anhand von Parametern wie Discountrate, Rabattform oder Bewerbung von früheren Promotions auf die Erfolgswahrscheinlichkeit zukünftiger Aktionen geschlossen werden.

Was es braucht: Veränderte Steuerung, anderes Arbeiten, neue Prozesse

Eine ganzheitliche Aktionsplanung erfordert indessen mehr als nur den Einsatz übergreifender KPIs und moderner Analytik. Auch die Organisation muss sich verändern. Bestehende Prozesse richten sich oft nach dem Erfolg einzelner Warengruppen. Dies ist mit dem neuen Aktionsansatz, Kundengruppen statt Kategorien zu managen, nur schwer zu verbinden. Gefragt sind daher ein zentrales Aktionsmanagement sowie neue Planungsprozesse und Tools.

Aktionen zentral managen. Ein übergeordnetes Team steuert die Verkaufsförderung über alle Produkt- und Kundensegmente hinweg. So lässt sich sicherstellen, dass Rabattaktionen in ihrer Wirkung auf die Kundengruppen vollständig erfasst und über die gesamte Filiale optimiert werden. Bei Zielkonflikten sucht das Zentralteam gemeinsam mit den Category-Managern, die ihre Aktionen nach wie vor eigenverantwortlich planen, nach Lösungen. Zugleich sorgt es für die richtige Aktionsverteilung zwischen den einzelnen Warengruppen und für den optimalen Mix, der alle Kundensegmente abdeckt.

3. Die Kombination von Kategorie- und TCE-Analysen ermöglicht eine differenzierte Aktionsbewertung

Kategorieeffekt	– (Total Customer Effect)	+ (Total Customer Effect)
+	**Positiver Effekt auf die Kategorie** Aktionen nur punktuell und aus strategischen Gründen durchführen (z.B. zur Förderung einer bestimmten Kategorie)	**Positiver Effekt auf Kategorie und Gesamtgeschäft** Aktionen ausbauen
–	**Negativer Effekt auf Kategorie und Gesamtgeschäft** Aktionen reduzieren oder ganz einstellen	**Positiver Effekt auf das Gesamtgeschäft** Aktionen mit Bedacht durchführen, ohne dass die Kategorie gravierenden Schaden nimmt

Total Customer Effect

Quelle: McKinsey

Anders arbeiten. Neue Einsichten und die Arbeit mit mehreren Kennzahlen (auch wenn sie sich zu einem zentralen KPI aufsummieren) verlangen von den Category-Managern den ständigen Umgang mit den neu gewonnenen Erkenntnissen. Oftmals wird sich zeigen, dass die Veränderung des Aktionsmanagements nicht nur eine schrittweise ist. Vieles muss neu überdacht, Wege müssen neu beschritten werden. Das Zentralteam allein kann dies nicht leisten, die Category-Manager müssen zunehmend Analytik als tägliches Handwerkszeug begreifen.

Prozesse anpassen. Entlang der Wertschöpfungskette müssen Prozesse überprüft und unter Umständen neu designt werden. Dies beginnt bei der internen Aktionsplanung (anstelle einer von Lieferanten getriebenen), setzt sich fort bei der Regelung des Zusammenspiels von Zentralteam und Category-Managern, um bestmögliche Aktionsresultate für das Gesamtgeschäft zu erzielen, und reicht bis zur Anpassung von Zielen, Budgets und Aktionsunterstützungen durch Lieferanten.

Geeignete Tools einführen. Der Einsatz von Advanced Analytics macht die herkömmliche Aktionsanalyse auf Excel-Basis obsolet. Intelligente Tools müssen zur Anwendung kommen, die den neuen Anforderungen gerecht werden. Bei genauer Betrachtung der existierenden Software am Markt erweisen sich jedoch viele Tools als allzu starr und zu wenig bereit für eine Anpassung. Genau dies aber wird von fast allen Händlern gewünscht: Die Arbeitsweisen, der Workflow und auch die weitere Analytik sollten sich nicht nach dem Tool richten, sondern dieses sollte sich so gut wie möglich integrieren lassen. Das zeigte sich, als McKinsey ein entsprechendes Tool entwickelte: Die notwendige Analytik war hierbei ebenso bedeutend wie die Möglichkeit, das Tool relativ leicht individuell anpassbar zu gestalten und es entweder über Software as a Service (SaaS) beziehen oder in die eigene IT integrieren zu können.

Was es bringt: Aktionen, die sich auszahlen

Dass undifferenzierte Rabattstrategien Händler in den Ruin treiben können, hat eine Baumarktkette vor Jahren bereits eindrücklich bewiesen. Lange Zeit warb sie mit dem Slogan „20 Prozent auf alles!“ – und musste am Ende Insolvenz anmelden. Ein Lebensmittelhändler entschied sich für den neuen Weg: Er machte Machine Learning zum festen Bestandteil seiner Aktionsplanung und erhöhte so die Trefferquote seiner Vorhersagen um 70 Prozent. Art und Intensität seiner Verkaufsförderung

richtete der Händler strikt an den analysierten Umsatz- und Margeneffekten pro Kundengruppe aus: Während er die Zahl der Aktionen in einer Kategorie um 25 Prozent steigerte, fuhr er sie in zwei anderen um bis zu 50 Prozent herunter. Belohnt wurde er mit stärkerem Kundenverkehr, größeren Warenkörben, mehr Umsatz und einer deutlich höheren Profitabilität.

Dies ist kein Einzelfall. Nach McKinsey-Erfahrungen erzielen Lebensmittelhändler, die den neuen Ansatz in ihrer Organisation etabliert haben, Umsatzsteigerungen von 1 bis 2 Prozent und verbessern ihre Margen nachhaltig um 0,5 bis 1 Prozentpunkte. Es lohnt sich also, die Aktionsplanung auf ein neues Level zu heben, das den Kunden in den Mittelpunkt stellt und dabei modernste Analysemethoden nutzt.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: daniel_laeubli@mckinsey.com; tobias_wachinger@mckinsey.com

Die Autoren danken Anders Bärlund, Robin Blöhm, Chun-Kan Gary Chow, Sebastian Hanhues, Daria Szmurlo, Dr. Maximilian Totzauer, Dr. Christian Weber und Stefano Zerbi für ihre Mitwirkung an diesem Artikel.

Kernaussagen

1. Für den Handel sind Aktionen das wichtigste Mittel der Absatzförderung, doch ein Großteil verfehlt seine Wirkung.

2. Der Total Customer Effect (TCE) misst den Aktionserfolg aus Kundenperspektive und bringt so den wahren Wert einer Verkaufsförderung ans Licht.

3. Eine zentrale Aktionsplanung, neue Prozesse und Machine-Learning-Tools helfen, den TCE-Ansatz erfolgreich in der Organisation zu etablieren und so die erhofften Umsatz- und Margensteigerungen zu erzielen.

Autoren

Dr. Andreas Ess ist Expert Associate Partner für Analytics im Zürcher Büro und Mitglied der Digital Practice von McKinsey. Handelsunternehmen berät er vornehmlich zum Einsatz von Advanced Analytics und Machine Learning.

Bartosz Jesse ist Associate Partner im Zürcher Büro und berät vor allem Handelsunternehmen in Asien. Zu seinen Schwerpunkten zählen Merchandisingstrategien und End-to-End-Optimierung im Frischesegment.

Daniel Läubli ist Partner im Zürcher Büro von McKinsey. Er leitet den Bereich Digital and Analytics und ist Co-Leiter des Handelssektors in der Schweiz.

Dr. Tobias Wachinger ist Senior Partner im Münchner Büro von McKinsey und Leiter des europäischen Handelssektors. Er berät Händler im EMEA-Raum hauptsächlich in den Bereichen Strategie und Organisation sowie in der Nutzung von Advanced Analytics.

Mit unsichtbarer Hand – auf dem Weg zur autonomen Planung

Lebensmittelhändler kennen das: Mal ist zu viel Bestand da, mal zu wenig. Advanced Planning gibt ihnen jetzt ganz neue Möglichkeiten, das teure Problem zu lösen – und dabei Kosten zu sparen.

Von Nikolaus Föbus, Tim Lange, Markus Leopoldseder und Karl-Hendrik Magnus

Wer heute im Lebensmittelhandel den Einkauf plant, ist nicht zu beneiden. Denn er hat es mit Kunden zu tun, die hinsichtlich Verfügbarkeit, Frische und Sortimentsbreite mehr erwarten als je zuvor. Diese Erwartungen zu ignorieren ist keine gute Idee – zu groß ist der Wettbewerb, der alle Marktteilnehmer zu immer weiteren Verbesserungen treibt. Wer dabei an seinen bisherigen Abläufen festhält, erzielt diese Fortschritte nur um den Preis steigender Bestände, wachsender Abschriften und einer immer komplexeren Supply Chain.

Intern kämpfen die Planer oft mit veralteten, voneinander isolierten IT-Systemen, unzuverlässigen Informationsquellen und teilweise auch noch mit weitgehend manuellen und schlecht abgestimmten Prozessen. Die Vorhersage ist entsprechend ungenau und der Personalaufwand hoch. Extern wiederum stehen die Verantwortlichen einem zunehmend unübersichtlichen Angebot an digitalen Serviceanbietern gegenüber, die mit ihren Lösungen einerseits zwar enorme Datenmengen verarbeiten können – andererseits aber dem Händler keine relevanten Vorteile bringen, solange er nicht sein Operating Model ändert.

Die Zukunft dürfte anders aussehen. Wie, lässt sich bereits im Onlinehandel beobachten: Dort entwickeln führende Unternehmen hochintegrierte Planungssysteme, die schon heute modernste Analytics- und Machine-Learning-Ansätze standardmäßig nutzen. Dieses technologisch fortgeschrittene Verfahren, auch Advanced Planning genannt, wird künftig auch im Lebensmittelhandel die Steuerung übernehmen. Und es stellt hohe Anforderungen an die Unternehmen: Der gesamte Transaktionsdatenschatz sowie externe Parameter werden dabei als Quellen genutzt, der Händler braucht eine andere Prozesslandschaft und neue Fähigkeiten, mehr Rechenpower und moderne Algorithmen.

Wem es gelingt, Advanced Planning in seiner Organisation besonders gut zu etablieren, wird auch besonders erfolgreich sein. Denn wie eine „unsichtbare Hand“ arbeitet das System autonom, effektiv und effizient. Planer müssen nur noch in Ausnahmefällen prüfend und korrigierend eingreifen. Zudem verbessert das System die Prognosegenauigkeit, weil es eine Vielzahl von Datenquellen nicht nur nutzt, sondern mittels künstlicher Intelligenz und Machine Learning auch miteinander verknüpft. Gleichzeitig ermöglicht Advanced Planning die immer engere Vernetzung von Warenwirtschaft, Einkauf, Logistik, Marketing und Vertrieb, was zu weiteren Effizienzsteigerungen und Umsatzwachstum führt. Manuelle Übertragungen von einem System zum anderen gehören in diesem Verfahren der Vergangenheit an – Prozessketten werden nicht mehr unterbrochen und die Daten bleiben konsistent.

Anwendungsfelder über die gesamte Supply Chain

Lebensmittelhändler können Advanced Planning auf fast alle Aktivitäten entlang der Lieferkette anwenden (*Grafik 1, Seite 47*). Im Zentrum steht dabei eine verbesserte Absatzprognose, mit der sich die Abläufe im Markt besser planen oder die Qualität und Haltbarkeit frischer Produkte nachhaltig steigern lassen.

Bessere Absatzprognose. Führende Händler haben bereits Algorithmen gefunden, mit deren Hilfe eine Software auch ohne regelbasierte Programmierung aus

Foto: iStock

Alles frisch und niemals ausverkauft: Advanced Planning vernetzt Warenwirtschaft, Einkauf, Logistik, Marketing und Vertrieb.

Lebensmittelhandel

Daten „lernt“ und Bestellvorgänge automatisiert. Hierbei werden alle Parameter bestimmt und fortlaufend optimiert, die Einfluss auf die Nachschubsteuerung haben – individuell auf Artikel- und Marktebene. Oft fließen mehr als 50 Parameter ein, etwa Preise und Aktionen (auch die der Konkurrenz), Kannibalisierung, örtliches Wetter, Ladenöffnungszeiten und Feiertage – und dies mit deutlich mehr Detailtiefe als bei Standardsystemen. Dadurch werden Absatzvorhersagen präziser, Bestellungen wirtschaftlicher. Händler, die so planen, haben durchschnittlich um 25 Prozent geringere Fehlmengen im Frischesortiment, mindestens 10 Prozent weniger Abschriften, bis zu 9 Prozent höhere Bruttomargen und bessere Bestandsreichweiten. Gleichzeitig sinken die Kosten für die Disposition auf Grund der um bis zu 30 Prozent höheren Automatisierungsrate.

Bessere Abläufe im Markt. Auch bei der Personaleinsatzplanung bringt Advanced Planning Fortschritte. Denn das neue System zeigt, wie viel Arbeitsaufwand in einem bestimmten Zeitraum tatsächlich anfallen wird – zum Beispiel an der Kasse und beim Verräumen von Ware in den einzelnen Abteilungen. Auch trägt die genaue Vorhersage dazu bei, die Vorräte im Filiallager drastisch zu reduzieren – und damit auch die Laufwege zwischen Regalen und Lager. Verstärkt wird dieser Effekt noch, wenn die Regalfläche pro Artikel an die Abverkaufsvorhersage angepasst und so das Regal selbst zum effizienten Lager wird.

Bessere Frischequalität bei geringerem Verderb. Dank der genaueren Prognosen kann der Händler Ware deutlich früher und präziser bei seinen Lieferanten bestellen. Es bleiben also weniger Frischeartikel unverkauft. Auch dem Lieferanten gibt die bessere Vorhersage mehr Planungssicherheit. Er kann bedarfsgerechter ernten und die Zeit vom Feld ins Regal verkürzt sich. Beim Händler steigt dadurch der Frischegrad und der Verderb verringert sich um bis zu 30 Prozent.

Angesichts solcher Potenziale sind viele Lebensmittelhändler an Advanced Planning hochinteressiert. Doch mit der Umsetzung im eigenen Betrieb tun sie sich immer noch schwer. So wird das Thema oft nur aus einer Funktion heraus angegangen – meist aus IT, Logistik oder Einkauf. Was fehlt, ist die Einbettung des neuen Verfahrens in das eigene Operating Model mit entsprechender Anpassung aller Prozesse. Damit einher geht nicht selten ein mangelnder Rückhalt in anderen Funktionen, denn diese sehen bei der Einführung des neuen Systems vor allem die kurzfristige Störung ihrer Abläufe und deren Auswirkungen auf den Wochenumsatz. Aus derlei Gründen erscheint den meisten Händlern der Weg bis zur vollständigen Umsetzung von Advanced Planning allzu lang und beschwerlich.

Eine weitere Hürde bildet die Make-or Buy-Frage. Viele Händler verfügen nicht über die Kapazitäten und Fähigkeiten, eine Advanced-Planning-Lösung im eigenen Haus effizient zu entwickeln. Entscheidet sich der Händler dann für eine externe Lösung, stehen schwierige Abwägungen an. Einerseits könnte es reizvoll sein, auf kleine und jüngere Dienstleister mit innovativen Lösungen zu setzen. Andererseits bieten große und etablierte Anbieter oft pragmatische, aber weniger innovative Lösungen mit vielen Funktionalitäten an. Vielen Händlern fällt es schon schwer, die Fähigkeiten der einzelnen Anbieter überhaupt sinnvoll zu bewerten.

Vier Erfolgsfaktoren in Kombination

Die möglichen Verbesserungen sind jedoch so groß, dass es sich lohnt, diese Probleme zu überwinden. Und die Erfahrungen der Vorreiter zeigen, dass Advanced Planning auch im Lebensmittelhandel zum Erfolg führt, wenn Unternehmen vier Voraussetzungen schaffen.

Klarer, ganzheitlich angelegter Kurs. Die Optimierung der Planung muss ein übergeordnetes Ziel des Unternehmens darstellen und entsprechend strategisch eingebettet sein. Die Technologie unterstützt also die strategische Transformation, nicht umgekehrt. Hierfür braucht es die uneingeschränkte Unterstützung aus dem Topmanagement und von allen Funktionsbereichen. Das gilt vor allem, wenn bei kurzfristigen Rückschlägen Zweifel aufkommen.

Modernste Technologie. Zentraler Erfolgsfaktor ist die Wahl der Planungssoftware und ihre schrittweise Integration in alle Teilbereiche. Hierfür sollte der Händler zunächst ein auf seine Belange zugeschnittenes Anforderungsprofil erstellen. Anschließend können Pilotprojekte und Erfahrungen aus anderen Märkten die Auswahl erleichtern. Die Software steht also am Ende, nicht am Anfang dieses Prozesses.

Rigorose Anpassung des Operating Model. Das volle Potenzial lässt sich nur realisieren, wenn sich Prozesse, Strukturen und Mitarbeiterfähigkeiten grundlegend wandeln. Um das Operating Model auf dieses neue Level zu heben, sollten die Prozesse neu gestaltet,

1. Die Zukunft der Planung basiert auf präzisen Vorhersagen und integrierten Prozessen entlang der gesamten Supply Chain

Kontinuierliche Geschäftsplanung auf Basis von Echtzeitdaten, Szenarioanalysen und funktionsübergreifender Zusammenarbeit

Preisgestaltung und Aktionen abhängig vom Marktumfeld

Individuelle Planogramme für optimierte Facings und einfache Regalbefüllung

Präzise Absatzprognosen für Lieferanten

Optimierte Lager(mindest)-bestände über das gesamte Filialnetzwerk

Regelmäßige neue Warenplatzierung innerhalb des Lagers für schnelle Befüllung der Lkw

Höhere Volumengenauigkeit und Füllrate bei idealerweise weniger Kilometern pro Lkw-Fahrt

Weitgehend automatische Personaleinsatzplanung abhängig von Kundenströmen

Quelle: McKinsey

Kennzahlen überarbeitet, Ziele und Leistungsdialoge angepasst, andere Rollen geschaffen, Verantwortlichkeiten entlang der Prozesse neu zugeschnitten, erforderliche Fähigkeiten aufgebaut und spezialisierte Mitarbeiter eingestellt werden.

Intensives Change Management. Eine umfassende Advanced-Planning-Transformation betrifft eine Vielzahl von Stakeholdern und bringt neue Anforderungsprofile mit sich. Dem begegnen viele Betroffene mit Skepsis oder sogar offener Ablehnung. Es kommt deshalb vor allem darauf an, allen Beteiligten die Vorteile zu erklären, sie für das neue System zu begeistern und erste Erfolge gebührend zu feiern.

Erst die Kombination aus allen vier Erfolgsfaktoren ermöglicht es einem Händler, die technologischen Möglichkeiten des Advanced Planning wirklich zu nutzen und das damit verbundene Performancepotenzial vollständig zu erschließen (*Grafik 2, Seite 48*).

In drei Schritten zum Ziel

Wie nun konkret starten? In der Praxis bewährt hat sich ein Vorgehen in drei Schritten. Als Erstes gilt es, den derzeitigen Planungsprozess im Detail zu analysieren: Wer ist am Prozess beteiligt? Welche Tools sind im Einsatz? Wie hoch ist der Automatisierungsgrad? Wo gibt es Qualitätsprobleme, etwa bei der Verfügbarkeit und den Bestandsmengen? Sind diese Fragen

2. Advanced Planning wirkt sich spürbar positiv auf Umsatz und Kosten aus

GuV (illustrativ)
in Prozent vom Umsatz[1]

GuV		Advanced-Planning-Effekt[3]	
Umsatz	100	Höherer Umsatz durch bessere Verfügbarkeit	1 - 2%
		Höherer Umsatz durch optimierte Sortimente	2 - 5%
Wareneinsatz	70	Reduzierte Bestände	10 - 30%
		Weniger Abschriften	10 - 30%
Bruttomarge	30		
Personalkosten	10 - 20	Geringere Personalkosten	3 - 5%
Logistikkosten	3	Reduzierte Lager- und Lagerpersonalkosten	5 - 20%
		Geringere Logistikkosten	5 - 10%
Andere Betriebskosten[2]	13		
Ergebnis	0 - 5	Ergebnissteigerung insgesamt	> 1,5%

1 Variiert erheblich zwischen den einzelnen Handelsformaten
2 Inkl. Miete und Instandhaltung
3 Effekte setzen verschiedene Tools voraus, z.B. Absatzprognose, Bestandsmanagement und Personalplanung

Quelle: McKinsey

beantwortet, lassen sich konkrete Anwendungsfälle entwickeln. Entscheidend dabei ist eine klare Ausrichtung auf den Geschäftserfolg (Business Impact) sowie ein genaues Verständnis dafür, wie sich die angestoßenen Veränderungen auf die verschiedenen Prozesse, Strukturen und die betroffenen Mitarbeiter auswirken.

Im zweiten Schritt geht es darum, die Anwendungsfälle anhand ihrer Verbesserungspotenziale bei Umsatz, Marge, Kosten und Beständen zu bewerten und den Implementierungsaufwand abzuschätzen. Ausgehend von den bevorzugten Anwendungsfällen leitet das Unternehmen dann das Zielbild für sein Advanced Planning ab. Schließlich gilt es noch, die Nachhaltigkeit mit Hilfe eines stabilen Business Case sicherzustellen. Hierbei sollte das Unternehmen ein ausgewogenes Verhältnis von raschen Erfolgen und längerfristigen Verbesserungen anstreben.

Im dritten Schritt werden die neuen Planungsmethoden in ein bis zwei Anwendungsfällen pilotiert, beispielsweise bei der Obst- und Gemüseplanung und beim automatischen Nachfüllen (Replenishment). Damit soll das Verbesserungspotenzial von Advanced Planning im realen Umfeld getestet werden. Beim Design der Pilotversuche empfiehlt sich eine pragmatische Herangehensweise in einem agilen Test-and-Learn-Verfahren. Denn es geht hierbei weniger darum, gleich das erste Design perfekt

zu gestalten, als vielmehr darum, die Prozesse schnell zu wiederholen und auf Basis der gesammelten Erfahrungen immer weiter zu verbessern. Parallel dazu sollte das Operating Model den neuen Anforderungen angepasst und das nötige digitale Know-how aufgebaut werden. Gerade Letzteres wird häufig unterschätzt; dabei sind diese „weichen" Faktoren laut aktueller Studien weitaus häufiger für Misserfolge bei digitalen Transformationen verantwortlich als Defizite in der Technologie oder Datenqualität.

Sind die Pilotprogramme abgeschlossen, geht es an die breitere Umsetzung. Hierbei wird die Roadmap an die Erfahrungen aus den Testläufen angepasst und der neue Planungsmechanismus einschließlich Operating Model auf das gesamte Sortiment übertragen. So können sich schon bald messbare Erfolge einstellen – nicht selten bereits innerhalb der ersten zwölf Monate.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: nikolaus_foebus@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Führende Lebensmittelhändler verfügen über Advanced-Planning-Systeme, die alle relevanten Daten für jeden einzelnen Markt zu Verkaufsprognosen von nie gekannter Genauigkeit verknüpfen.

2. Mit Hilfe dieser Prognosen schaffen Händler Wert entlang der gesamten Supply Chain: von Umsatzsteigerungen bis zu mehr Kosteneffizienz in Logistik, Filiale und Einkauf.

3. Der volle Nutzen der verbesserten Planung erschließt sich jedoch erst, wenn die Händler auch ihr gesamtes Operating Model anpassen.

Autoren

Dr. Nikolaus Föbus ist Partner im Hamburger Büro und Leiter der europäischen Store Operations Practice von McKinsey. Er berät Einzelhändler vornehmlich zu den Themen Operations und Einkauf.

Tim Lange ist Expert Associate Partner im Kölner Büro von McKinsey. Handelsunternehmen berät er zu Supply-Chain-Transformationen in den Bereichen Omnichannel, E-Commerce und Digitalisierung.

Markus Leopoldseder ist Director of Knowledge der europäischen Supply Chain Practice von McKinsey. Vom Wiener Büro aus berät er Unternehmen zu Planung, Prozessen und IT innerhalb der Supply Chain.

Karl-Hendrik Magnus ist Partner im Frankfurter Büro und Leiter der europäischen Retail Operations Practice von McKinsey. Der Fokus seiner Beratungsarbeit liegt auf Handel, Operations und digitaler Transformation.

Vom Problem zum Prototyp

Der Talentwettbewerb „Digital Shapers 2020“ startet im Herbst.

Wer den digitalen Wandel aktiv mitgestalten will, sollte jetzt bei „Digital Shapers“, kurz DS2020, anklopfen. Der Talentwettbewerb, den McKinsey zusammen mit namhaften Unternehmen wie *Bertelsmann* und *Zeiss* veranstaltet, richtet sich an kreative Köpfe aller Fachrichtungen – auch ohne Programmierkenntnisse. Gefordert ist die Lösung eines Problems aus dem Geschäftsalltag. Die Unternehmen geben den Teilnehmern hierzu exklusiven Zugang zu Daten und Informationen, um ein Konzept und anschließend einen Prototyp zu entwickeln. Dabei werden die Teams von Digitalexperten der Partnerunternehmen gecoacht; parallel erhalten sie Trainings zur Entwicklung agiler Arbeitsweisen sowie zu Design Thinking, Rapid Prototyping und Skalierung. Den Siegern winken 10.000 Euro Preisgeld und exklusives Mentoring. Mehr Informationen zum Wettbewerb und Bewerbungsmöglichkeiten gibt es auf *www.digital-shapers.com*

Foto: iStock

Kreativität löst Geschäftsprobleme: „Digital Shapers” können sich bei DS2020 beweisen – auch ohne Programmierkenntnisse.

Starke Marken

Fünf Bewerber machten das Rennen um den Marken-Award 2019 – und drei stammen aus Konsumgüter und Handel. Gewinner in der Kategorie „Beste Markendehnung“ wurde *Katjes Fassin* mit *Ahoj Brause* für die Idee, das kultige Pulver als Getränk anzubieten. *About You*, der Shootingstar unter den Onlinemodehändlern aus dem Hause *Otto*, wurde als „Beste neue Marke“ gefeiert. Und Outdoor-Spezialist *Vaude Sport* erhielt für seinen strikt ökologischen Ansatz den Preis „Beste Nachhaltigkeitsstrategie“. Der Marken-Award, dessen Jury auch McKinsey angehört, wird jährlich von der Zeitschrift *Absatzwirtschaft* und dem *Deutschen Marketing Verband* vergeben. Mehr zu Gewinnern und Wettbewerb auf *www.marken-award.de*

Spannende Prozesse

Women matter – auch und gerade im weiten Feld der Operations. Frauen, die sich für Six Sigma, Lean Manufacturing oder Supply Chain Management begeistern, sind bei „WomEngineering“ genau richtig. Der Workshop wird von der McKinsey Operations Practice organisiert und findet vom 21. bis 23. November in Barcelona statt. Studierende und Professionals mit einem wirtschafts-oder ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund können hier in lockerer Atmosphäre Beratungsluft schnuppern, Kontakte knüpfen und Karrierechancen von Frauen im Consulting ausloten.
Alle Informationen zum Programm sowie Möglichkeiten zur Bewerbung bis zum 20. Oktober gibt es auf *https://womengineering.mckinsey.com*

Digitales Consulting

Technologie, Strategie, Transformation – mit diesem Dreiklang beschäftigt sich der McKinsey-Workshop „Digital Campus“ in Wien. Vom 14. bis 16. November beraten die Teilnehmer dort einen Maschinenbauer aus der Papierindustrie auf seinem Weg ins digitale Zeitalter und präsentieren ihre Empfehlungen vor dem Vorstand – wie in einem echten Consulting-Projekt. Darüber hinaus erhalten sie Gelegenheit, sich in persönlichen Gesprächen über die Karrierepfade bei McKinsey Digital zu informieren. Bewerben können sich Studierende und Doktoranden mit Interesse an Wirtschaft und Technologie, die Frist läuft noch bis zum 6. Oktober. Weitere Details gibt es auf *www.digital-campus.mckinsey.de*

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wir freuen uns auf Ihre E-Mail: klaus_behrenbeck@mckinsey.com

Impressum

Herausgeber
Dr. Klaus Behrenbeck
McKinsey & Company, Inc.
Consumer Industries & Retail Group
Christophstraße 17
50670 Köln
Tel.: +49 (0)221 208-7270

Redaktion
Verena Dellago
Dr. Kirsten Zirkel
Birgit Ansorge

MEX – Medienbüro EXTERN GmbH,
Hamburg
www.mexmedien.de

Druck
Print- und Medienproduktion
Hamburg GmbH

Fotos/Illustrationen
About you, Jakob Börner, Cover: Tatyana Tomsickova/*Getty Images, iStock*, *Memomi labs,* Christian Müller*, Otto Group, shutterstock,* McKinsey

Bezugsmöglichkeiten von Akzente
Sie möchten weitere Exemplare bestellen oder jemanden neu in den Verteiler aufnehmen lassen? Bitte schicken Sie uns eine E-Mail an: akzente@mckinsey.com

Alle Akzente-Ausgaben finden Sie auch in elektronischer Form auf
www.mckinsey.de/akzente

Consumer Industries & Retail Group
September 2019
Designed by MEX Medienbüro EXTERN GmbH

www.mckinsey.de/akzente